DIE PLANUNG VON MARKETING-STRATEGIEN AUF DER GRUNDLAGE DES MODELLS DES PRODUKTLEBENSZYKLUS

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des Grades eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften
des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft
der Freien Universität Berlin

vorgelegt von
Dipl.-Kfm. Ekkehardt Wesner
aus Berlin

Berlin 1977

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41547617_0028

DIE PLANUNG VON MARKETING-STRATEGIEN AUF DER GRUNDLAGE DES MODELLS DES PRODUKTLEBENSZYKLUS

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des Grades eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften
des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft
der Freien Universität Berlin

vorgelegt von
Dipl.-Kfm. Ekkehardt Wesner
aus Berlin

Berlin 1977

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

Vorsitzender des Fachbereichsrates	:	
Referent	:	Prof. Dr. Günter Petermann
Korreferent	:	Prof. Dr. Karl Chr. Behrens
Tag der mündlichen Prüfung:		10. FEB. 1977

INHALTSVERZEICHNIS

Seite

Die innovative Revolution - ein absatzstrategisches Problem 1

0 Probleme und Methodik der Untersuchung 3

0.1 Problemstellung 3

0.2 Methodik des Vorgehens und Themenabgrenzung 6

1 Darstellung des Modells des Produktlebenszyklus und Modellkritik 8

1.1 Die Bedeutung von Modellen für die Marketingplanung 8

1.2 Das Modell des Produktlebenszyklus 13

1.2.1 Grundlegendes zum Modell des Produktlebenszyklus 13

.1 Begriffliche Grundlegung 14

.2 Historische Entwicklung des Modells 17

1.2.2 Das klassische Modell des Produktlebenszyklus 22

.1 Phasenanzahl 24

.2 Phasenlänge 28

.3 Phasenbegrenzung 32

.4 Der Begriff "Neues Produkt" 33

.5 Darstellung des klassischen Vierphasenzyklus 37

.1 Die Introduktionsphase 37

.2 Die Wachstumsphase 40

.3 Die Reifephase 41

.4 Die Degenerationsphase 43

.6 Die Erarbeitung phasentypisierender Kriterien 44

.1 Die Gewinnentwicklung 45

.2 Die Entwicklung der differentiellen Produktdistinktivität sowie der Produktfunktionen 51

.3 Die Entwicklung der Instrumentalvariablen Preis-, Werbungs- und Absatzmethode im Zyklusablauf 54

.4 Konsumentenverhalten 63

.5 Marktstruktur und Art des Wettbewerbs im Zyklusablauf 66

Seite

1.2.3 Kritik des klassischen Modells des Produktlebenszyklus 75

.1 Modellendogene Kritik 76

.1 Ausschließlichkeit des klassischen Zyklusverlaufs 76

.2 Der Grad der Produktaggregation und Neuheitsgrad 83

.3 Der Produktlebenszyklus vom Typ B 89

.4 Produktheterogenität 93

.5 Die realen Bestimmungsgrößen des Umsatzes 99

.2 Modellexogene Kritik 101

1.2.4 Die Bedeutung des Produktlebenszyklus für die marketingorientierte Unternehmensführung 108

.1 Der Produktlebenszyklus als marketingstrategisches Planungsmodell 108

.1 Zielplanungsmodell 109

.2 Instrumentalplanungsmodell 111

.3 Planungsmodell für die optimale Zusammensetzung des Leistungsprogramms 116

.4 Planungsmodell in bezug auf den optimalen Einführungszeitpunkt 118

.2 Der prognostische Gehalt des Produktlebenszyklus 121

.3 Der entscheidungstheoretische Gehalt des Produktlebenszyklus 124

.1 Das Modell des Produktlebenszyklus und die absatzstrategische Entscheidungsfindung 124

.1 Der Entscheidungsprozeß in seinen genetischen Phasen 124

.2 Produktlebenszyklus und genetische Entscheidungsphase 125

.2 Das Modell des Produktlebenszyklus und die Ableitung von Entscheidungspunkten 132

1.3 Zusammenfassung der Ergebnisse von Teil 1 133

Seite

2 Die Planung des Einsatzes absatzpolitischer Instrumentalvariablen auf der Grundlage des Produktlebenszyklus 136

2.1 Planung, Strategie, strategische Marketingplanung 136

2.1.1 Grundlegendes zur strategischen Instrumentalplanung 136

.1 Zum Planungsbegriff 136

.2 Zum Strategiebegriff aus der Sicht des Marketing 137

.3 Abgrenzung von Strategie und Taktik aus der Sicht der Marketingplanung 145

2.1.2 Zur Marketingstrategie und ihrer Planung 150

2.2 Darstellung eines auf der Grundlage des klassischen Produktlebenszyklus entwickelten Systems von Marketingzielen 152

2.2.1 Grundlegendes zu Marketingzielen 152

2.2.2 Zieltypen auf der Basis des Produktlebenszyklus 154

2.2.3 Variation des Formalziels "Gewinnerzielung" im Zyklusablauf 158

.1 Formalziel und Introduktionsphase 158

.2 Formalziel und Wachstumsphase 160

.3 Formalziel und Reifephase 162

.4 Formalziel und Degenerationsphase 164

2.2.4 Variation des Sachziels im Zyklusablauf 166

.1 Sachziel und Introduktionsphase 166

.2 Sachziel und Wachstumsphase 167

.3 Sachziel und Reifephase 169

.4 Sachziel und Degenerationsphase 172

2.3 Darstellung eines auf der Grundlage des Produktlebenszyklus entwickelten Systems von Instrumentalstrategien 172

2.3.1 Zyklusstrategien, Bereichsstrategien, Teilstrategien 174

.1 Adaptive Zyklusstrategien 175

.1 Die dynamisch-adaptive Strategie 175

.2 Die wettbewerbsorientiert-adaptive Strategie 175

.3 Die adaptiv-gewinnmaximierende Strategie 176

.4 Die umsatzrespondierende Strategie 177

.5 Die gewinnrespondierende Strategie 178

Seite

.2 Nicht-adaptive Zyklusstrategien 178
.1 Die nicht-adaptiv statische Strategie 178
.2 Die aggressiv-dynamische Produkt-strategie 179
2.3.2 Phasentypische Bereichsstrategien 179
.1 Die Marktgewinnungsstrategie 180
.2 Die Marktdurchdringungsstrategie 187
.3 Die Marktentwicklungsstrategie 188
.4 Die Marktleistungsentwicklungsstrategie 190
.5 Diversifikationsstrategien 193
.6 Produkteliminationsstrategien 195
2.3.3 Phasentypische Teilstrategien 198
.1 Teilstrategien der Introduktionsphase 203
.1 Instrument Produktgestaltung 204
.2 Instrument Preispolitik 206
.3 Instrument Werbung 217
.4 Instrument Absatzmethode 228
.2 Teilstrategien der Wachstumsphase 240
.1 Instrument Produktgestaltung 240
.2 Instrument Absatzmethode 241
.3 Instrument Preispolitik 245
.4 Instrument Werbung 248
.3 Teilstrategien der Reifephase 254
.1 Instrument Produktgestaltung 255
.2 Instrument Absatzmethode 263
.3 Instrument Preis 269
.4 Instrument Werbung 274
.4 Teiltrategien der Degenerationsphase 280
.1 Instrument Produktgestaltung 280
.2 Instrument Absatzmethode 282
.3 Instrument Preispolitik 285
.4 Instrument Werbung 286
2.3.4 Zusammenfassung der Ergebnisse des Teils 2 288
3 Schlußbetrachtung und Ausblick 289
Literaturverzeichnis 292
Abbildungsverzeichnis 324
Abkürzungsverzeichnis 326
Lebenslauf

Die innovative Revolution - ein absatzstrategisches Planungsproblem

Eines der Kennzeichen unserer modernen Industriegesellschaft ist die Konfrontation des Einzelnen, der Gruppe, der Unternehmung mit einer sich in ständigem Wandel befindlichen wirtschaftlichen Umwelt. Der größte Teil der diese materielle Umwelt darstellenden Gegenstände ist erst in den letzten beiden Dekaden entstanden. Die Anwendung einer "Space Age Technology" mit ihrem umfangreichen wissenschaftlichen Forschungspotential und ihrer innovativen Dynamik auf dem Bereich der Konsumgüterindustrie führt zu einer "innovativen Revolution", die sich darin äußert, daß das Auftreten von neuen Produkten, sei es in Form von Produktverbesserungen, Produktdifferenzierungen oder echten Neuerscheinungen, das Alltagsbild des wirtschaftlichen Geschehens prägt. Dieser intensiv-aggressive technologische Fortschritt führt zu permanenten Strukturwandlungen von Absatzmärkten, stellt jedoch gleichzeitig für die individuelle Unternehmung neue Chancen in bezug auf Gewinne und Wachstum, aber auch Gefahren in Verbindung mit absatzwirtschaftlichen Degenerationserscheinungen traditioneller Produkte und Märkte dar.

Die innovative Revolution zerstört immer wieder den sich zwischen den Wettbewerbern zu einem bestimmten Zeitpunkt einstellenden wettbewerbsstrategischen "Status Quo". Es liegt deshalb nahe, daß modernes Marketing-Management zunehmend versucht, dieses Phänomen durch Planung gestaltend "in den Griff" zu bekommen. Die Marketingplanung stellt sich in diesem Zusammenhang als ein Management sozialer Veränderungen dar, gilt es doch, neue Produkte bzw. neue Ideen in das "kulturelle Inventar" potentieller Nachfrager zu integrieren.[1)] Die Effizienz der Marketing-Planung als Kernproblem der Unternehmensführung im Absatzbereich wird für die Zukunft davon abhängen, ob es ihr gelingt, den Prozeß der innovativen Revolution im Bereich der Erzeugung und des Absatzes neuer Produkte in ein rationales Planungsmodell zu fassen, das die Steuerung von Richtung und Intensität dieses Prozesses erlaubt, damit die Zukunft der Unternehmung im Sinne eines erfolgreichen Bestehens in der Auseinandersetzung mit den Wettbewerbern gesichert ist. Die technologischen und absatzwirtschaftlichen Verän-

---

1) Vgl. auch King/Summers = Technology = 63

derungen bieten eine Vielzahl von Gewinn- und Wachstumsmöglichkeiten, die aber nur ausgeschöpft werden können, wenn im Wege antizipativer strategischer Planung Strategien und Taktiken festgelegt werden, die die Realisation der Gewinn- und Wachstumsziele ermöglichen[1]. Damit stellt sich als strategisches Planungsproblem die Frage nach den "Plans to Handle Change"[2], die den Umfang von Strukturwandlungen des Absatzmarktes einer Unternehmung als Aktionsparameter und nicht als Erwartungsparameter beinhalten und somit ein Spektrum von Maßnahmen in koordinierter Form darstellen, damit die Unternehmung sich als soziotechnisches System stets rational-zielorientiert an extern induzierte Veränderungen in der Umwelt anpassen kann[3].

Hieraus erwachsen bestimmte Anforderungen an die Gestaltung der strategischen und taktischen Planung. Ohne sie ist diese Aufgabe nicht lösbar. Sie bedarf dazu modellanalytischer Denkansätze und Modelle, die diese komplexen Veränderungen des Unternehmens- und Absatzgeschehens rationaler Planung zugänglich machen. Es gilt, damit ein Modell zu entwickeln, das die erwähnte innovative Revolution im Absatzbereich der Unternehmung - im Sinne eines "Strategic Change"[4] - in einem modellanalytischen Rahmen faßt und aus der Totalinterdependenz diffuser wirtschaftlicher Zusammenhänge heraushebt und operational abbildet.

Das zukünftige Wachstum einer Unternehmung durch die erfolgreiche Bewältigung des technologischen Fortschritts[5] - im Sinne seiner optimalen Nutzung für die zukünftige Entwicklung der Unternehmung - wird nicht zuletzt dadurch bestimmt, inwieweit es dem Management gelingt, die durch den technischen Fortschritt induzierten verbesserten oder gar völlig neuen Problemlösungen durch einen entsprechenden, der jeweiligen absatzstrategischen Situation gerechten Instrumentaleinsatz an die potentiellen Nachfrager heranzuführen.

---

1) Vgl. Hilton = Corporate Growth " 5
2) Hilton = Corporate Growth " 7
3) Ähnlich auch Markin = Consumer Behavior = 232
4) Ansoff = Corporate Strategy = 127; siehe zum Probelm der innovativen Revolution auch Kennedy = Impact = 109 ff.
5) Siehe hierzu auch Miller = Managing Innovation = 1

Die existenzgefährdende Komponente der innovativen Revolution, beruht auf der Veralterung des Leistungsprogramms der Unternehmung aufgrund marktgerechter und funktional höherwertiger Konkurrenzprodukte. Sie läßt sich nur dann ausschalten, wenn im Wege absatzstrategischer Planung nach den Gesichtspunkten der Marketing-Konzeption im Rahmen einer aggressiv-dynamischen Unternehmensphilisophie[1] nicht nur der jeweiligen absatzstrategischen Situation entsprechende Instrumentalstrategien geplant werden, sondern die von der Unternehmung eingesetzten Strategien situationsbestimmend sind.

In diesem Sinne lautet das Ziel strategischer Marketing-Planung: Transformation technologischer Innovationen in bedarfsgerechte neue Produkte mit dem Ziel, einen kontinuierlichen Wettbewerbsvorsprung zu erreichen bzw. zu erhalten. Dabei sollten Richtung, Intensität und Geschwindigkeit der Veränderungen des Absatzmarktes durch die Unternehmung selbst bestimmt werden. Das Planungsproblem "Innovativer Revolution" kann dann als gelöst angesehen werden, wenn einmal die von diesen Entwicklungen ausgehenden Gefahren für das Leistungsprogramm der Unternehmung in Form des absatzwirtschaftlichen Degenerationsprozesses erkannt worden sind und zum anderen aggressiv-dynamische Innovationsstrategien seitens der Unternehmung geplant werden, die ihrerseits richtungsweisend für die strukturellen Veränderungen des spezifischen Produkt-Markt-Rahmens sind.

Ausgehend von diesen einführenden Bemerkungen soll in der folgenden Untersuchung dargestellt werden, welchen Beitrag das Modell des Produktlebenszyklus zu der aufgezeigten Problematik liefern kann.

0 Probleme und Methodik der Untersuchung

0.1 Problemstellung

Ihren wissenschaftlichen Standort hat die Untersuchung im Bereich der Planungsprobleme der innovationsorientierten "Leistungsverwertung"[2], auch

---

1) Siehe hierzu ausführlich Albach = Anforderungen = 6
2) Leistungsverwertung wird hier im Sinne Gutenbergs verstanden und ist von den funktionalen Teilbereichen der Leistungserstellung und der Finanzierung zu unterscheiden. Vgl. Gutenberg " Produktion = .

mit dem Begriff der Absatzpolitik umschrieben. Im Folgenden wird der Begriff "Absatzpolitik" gleichsinnig mit dem des "Marketing" verwendet, woraus folgt, daß sich der Begriff der absatzpolitischen Instrumentalvariablen mit dem der Marketingvariablen deckt. Diesem Vorgehen liegt die Auffassung zugrunde, daß Absatzpolitik im modernen Sinne, wie sie auch Jacob versteht[1], die gleiche absatzmarktorientierte Unternehmensphilosophie und Führungskonzeption beinhaltet, wie der moderne Marketingbegriff[2], der sich jedoch von der Absatzpolitik im klassischen Sinne, wie sie z.B. bei Gutenberg vertreten wird, grundlegend unterscheidet. Unter dieser modernen absatzpolitischen oder marketingpolitischen Betrachtungsweise vollzieht sich die Auseinandersetzung der Unternehmung mit ihrer wirtschaftlichen Umwelt, wobei die Instrumentalstrategien als Mittel zur Erreichung absatzpolitischer Ziele angesehen werden. Dieser Prozeß läuft innerhalb eines spezifischen Produkt-Markt-Rahmens[3] ab, dessen Struktur aufgrund der technologischen Forschung, Veränderungen der Bedarfskonfiguration der Nachfrager sowie den Aktionen der Wettbewerber strukturellen Wandlungen unterliegt, hinsichtlich derer die Unternehmung entweder dynamisch-aggressiv agieren oder passiv-adaptiv reagieren kann.

Die Untersuchung befaßt sich mit Planungsproblemen, die sich aus der kontinuierlichen Veränderung des Produkt-Markt-Rahmens einer Unternehmung ergeben. Sie stellt sich die Aufgabe, Art und Umfang dieser Strukturveränderungen aufzuzeigen und sie möglichst in einem Modell festzuhalten. In diesem Zusammenhang wird untersucht, inwieweit das Modell des Produktlebenszyklus in der Lage ist, derartige Strukturveränderungen des Produkt-Markt-Rahmens isomorph abzubilden und welchen Beitrag es zur Möglichkeit einer aktiven Steuerung eines Produkts in seinem Produkt-Markt-Rahmen liefert. In diesem Zusammenhang befaßt sich die Untersuchung mit Problemen der absatzstrategischen Ziel- und Instrumentalplanung. Ausgehend von dieser allgemein formulierten Problemstellung verfolgt die Untersuchung das Ziel der

---

1) Vgl. Jacob = Betriebswirtschaftslehre = 291; ähnlich auch Risse = Begriff = 350

2) Zum Marketingbegriff s.S. 150

3) Zum Begriff des Produkt-Markt-Rahmens siehe Udell = Competitive Strategy = 227

(1) umfassenden Darstellung und kritischen Analyse des Modells des Produktlebenszyklus hinsichtlich seiner Aussagen in bezug auf die Umschreibung der Umsatzentwicklung von Produkten und damit der isomorphen Abbildung von Umsatzwachstums-, Umsatzstagnations- und Umsatzdegenerationsprozessen;

(2) kritischen Analyse des Modells des Produktlebenszyklus hinsichtlich seiner Eignung als Grundlage für die Planung von Marketingzielen und Marketingstrategien;

(3) Darstellung des Beitrags des Modells des Produktlebenszyklus zu den Marketingplanungsphasen; damit in unmittelbarem Zusammenhang steht die Untersuchung des prognostischen und entscheidungstheoretischen Gehalts des Modells des Produktlebenszyklus;

(4) Aufbauend auf diesen kritischen Analysen, wird ein System von Marketingzielen auf der Grundlage des Modells des Produktlebenszyklus erarbeitet und

(5) ein System von Marketingstrategien auf der Grundlage des Modells des Produktlebenszyklus entwickelt.

Neben den rein modellanalytischen Untersuchungen wird als weiteres Ziel angestrebt,aus dem Modell des Produktlebenszyklus eine Marketing-Management-Konzeption abzuleiten, die die Notwendigkeit einer phasentypischen auf die jeweilige Produktlebensphase abgestimmte Instrumentalkombination in den Mittelpunkt einer dynamischen Marketing-Management-Philosophie stellt. Aus diesem Grund wird der Darstellung der Bereichs- und Teilstrategien breiter Raum gewährt. In unmittelbarem Zusammenhang mit der Entwicklung des Strategiesystems steht die Entwicklung eines auf dem Produktlebenszyklus basierenden dynamischen Systems von formalen und sachlichen Marketingzielen mit operationalem Anspruch. Im Wege explorativ-deskriptiver Vorgehensweise zielte die Arbeit darauf ab, absatzstrategische Planungsprobleme zu formulieren. Es wird ein hypothetisches absatzstrategisches Verhalten während des gesamten Ablaufs des Produktlebenszyklus aufgezeigt, das praktisch-normative Lösungen für die Einschränkung des absatzstrategischen Degenerationsprozesses - ausgedrückt im Zerfall des akquisitorischen Potentials eines Produkts - beinhaltet.

Schließlich wird noch der Versuch unternommen, die Ergebnisse der Erforschung der Diffusionsprozesse von Innovationen in das Modell des Produktlebenszyklus einzubeziehen, um damit den Aussagegehalt des Modells zu steigern.

0.2. Methodik des Vorgehens und Themenabgrenzung

Die Untersuchung gliedert sich in zwei Bereiche. Im Teil 1 wird der Produktlebenszyklus ausführlich dargestellt. Der Schwerpunkt der kritischen Analyse des Modells bezieht sich sowohl auf eine modellexogene als auch auf eine modellendogene Kritik, wobei auf die Entwicklung alternativer Produktlebenszyklen eingegangen wird. Die Analyse des klassischen Modells des Produktlebenszyklus bildet die Grundlage für die Darstellung des Modells als Planungs- und Prognosemodell sowie die daran anschließende Analyse des entscheidungstheoretischen Potentials von Produktlebenszyklen.

Im Teil 2 der Untersuchung wird auf der Grundlage des klassischen Modells des Produktlebenszyklus ein Ziel-Strategie-System entwickelt. Dabei sind nach der Darstellung von Zyklus-, Bereichs- und Teilzielen die korrespondierenden, auf den Produktlebenszyklus bezugnehmenden Zyklus-, Bereichs- und Teilstrategien im Sinne einer Ziel-Mittel-Relation zu erarbeiten. Dieser Abhandlung wird eine umfassende Analyse der Begriffe Strategie, Taktik sowie Inhalt und Ablauf strategischer Marketingplanung vorangestellt. Ist im Wege sukzessiver Darstellung für jede individuelle Produktlebensphase die jeweilige phasenspezifische Instrumentalstrategie in bezug auf die Instrumente Werbung, Preis, Produktgestaltung und Absatzmethode entwickelt worden, wird abschließend eine Integration der Instrumentalstrategien vorgenommen.

Um eine Abgrenzung des umfangreichen Themas vornehmen zu können, wird die Ableitung von Instrumentalstrategien auf das Gutenbergsche absatzpolitische Instrumentarium beschränkt[1], das sich aufgrund

---

1) Siehe ausführlich Gutenberg = Der Absatz =

seiner übersichtlichen Struktur besser für die Wiedergabe von klaren Strategiealternativen eignet als z.B. das zwölfgliedrige Instrumentarium von Borden[1]. Bewußt wird in Kauf genommen, daß die Verwendung des recht "groben" Instrumentariums eine hinreichend differenzierte Darstellung der vielfältigen Variationsmöglichkeiten der Instrumentalvariablen im Zyklusablauf nicht ermöglicht, wie dies bei tiefer gegliederten Systemen der Fall wäre. Andererseits führte die Verwendung eines derartigen Instrumentariums zu einer so umfassenden Darstellung alternativer Teilstrategien und Teilstrategiekombinationen, die den Umfang der Arbeit überschreiten würden. Die Untersuchung hat sich nicht das Ziel gesetzt, alle Möglichkeiten variierenden Einsatzes der Instrumentalvariablen katalogartig aufzuzählen, sondern unternimmt den Versuch, exemplarisch an einem "typischen" Instrumentarium die Notwendigkeit der phasenspezifischen Variation der absatzpolitischen Aktionsparameter aufzuzeigen.

Eine weitere Eingrenzung des Themas erfolgt insofern, als sich die Untersuchung auf den Sektor der Konsumgüter beschränkt. Es handelt sich dabei vornehmlich um Güter, die für den privaten Gebrauch oder Verbrauch durch Individuen oder Haushalte hergestellt werden[2]. Diese Beschränkung hat ihren Grund in folgenden Tatbeständen: einmal sind für Konsumgüter - vor allem in den USA - umfangreiche empirische Untersuchungen über die Gültigkeit des Modells des Produktlebenszyklus durchgeführt worden, die der Analyse zugrunde gelegt werden sollen, zum anderen erlauben Konsumgüter weit umfassender den variierten Einsatz des gesamten absatzpolitischen Instrumentariums. Die Darstellung hat sich zum Ziel gesetzt, den phasentypischen Einsatz der Instrumente herauszuarbeiten.

---

1) Siehe ausführlich Borden = Marketing-Mix =
Jacobi = Werbeplanung =
2) In Anlehnung an Metthews, Buzzell, Levitt, Frank =
Marketing = 50-51

Zum Problem der optimalen Kombination des absatzpolitischen Instrumentariums wird in dieser Arbeit nicht Stellung genommen. Des weiteren wird der Marketingplanungsprozeß, seine Budgetierung und Kontrolle sowie das Problem der Informationsbeschaffung als Grundlage der Planung als bekannt unterstellt und deshalb ausgeklammert.

Als Ausgangspunkt der Untersuchung gilt, daß der Lebenszyklus eines Produkts nicht als "konjekturale Funktion" gesehen wird, sondern als ein gestaltbarer, bedingt steuerbarer Umsatzentwicklungsprozeß.

1 Darstellung des Modells des Poduktlebenszyklus und Modellkritik

1.1 Die Bedeutung von Modellen für die Marketingplanung[1)]

In den vorangegangenen Ausführungen wurde bereits deutlich, daß absatzpolitisches Geschehen durch eine ständige Zunahme an Komplexität gekennzeichnet ist. Die sich daraus ergebenden Probleme der Marketingführung und damit auch der Marketingplanung[2)] lassen sich vor allem durch modellanalytische Denkansätze einer Lösung näherbringen, gilt es doch, die potentiellen Verhaltensweisen des soziotechnischen Systems "Unternehmung" auf einem spezifischen Markt als Reaktion auf Aktionen der Wettbewerber und Reaktionen der Nachfrager zu prognostizieren und festzulegen. Diese Aufgaben verlangen nach Methoden, die zum einen Kausalzusammenhänge aus der Vielfältigkeit realen Geschehens aufdecken und herauskristallisieren und zum anderen die Art der kausalen Verknüpfung bloßlegen.

---

1) Siehe als Grundlage hierzu: Bass = Mathematical Models =; Lazer = Role of Models =; Kotler = Operations Research =; Kotler = Mathematical Models =

2) Die Marketingplanung wird als integrale Phase des Marketingführungsprozesses gesehen, der sich seinerseits untergliedert in die Problemphase, Planungsphase, Entscheidungsphase, Durchsetzungsphase, Realisierungsphase, Kontrollphase, vgl. Häusler = Unternehmensplanung =

Unter Modellanalyse sei im folgenden ein Verfahren der deduktiven Problemanalyse verstanden, das auf empirischen Grundlagen basierend "durch Logisierung der betrachteten Erscheinungen Schlußfolgerungen zieht, die Einsichten und Problemlösungen liefern, die sich wiederum auf die Wirklichkeit zu ihrer gestaltenden Bewältigung übertragen lassen"[1]. Im Gegensatz zur Modellanalyse als Methodik wird von Modellen gesprochen, wenn es sich "um zusammengesetzte Gedankengebilde handelt, die aus der Totalinterdependenz der Wirklichkeit abgegrenzte und übersehbare Teilzusammenhänge ausgliedern, um bestehende Abhängigkeitsbeziehungen auf ihre Gesetzmäßigkeiten zu untersuchen"[2]. Unter einem Marketingmodell wird damit ein instrumentales Satzsystem verstanden, das zum einen den Produkt-Markt-Rahmen einer Unternehmung umfassend und isomorph abbildet, zum anderen aus der komplexen Totalinterdependenz der Produkt-Markt-Beziehungen abgegrenzte und überschaubare Teilzusammenhänge ausgliedert, um die bestehenden Interdependenzen formal-analytisch auf ihre Gesetzmäßigkeiten zu untersuchen[3].

Da sich im Rahmen dieser Untersuchung mit der Dynamik des Produkt-Markt-Rahmens der Unternehmung und den Entwicklungsprozessen des Umsatzes eines neuen Produkts als Folge variierten Einsatzes von Instrumentalvariablen beschäftigt wird, erscheint es sinnvoll, obige Definition durch Einbeziehung der dynamischen Komponente zu erweitern. Ein Marketing-Modell bildet im hier unterstellten Zusammenhang den Produkt-Markt-Rahmen einer Unternehmung ab, mit dem Ziel, die Wirkungen der Variation einiger Elemente des bestehenden Produkt-Markt-Rahmens auf das übergeordnete gesamte System des Produkt-Markt-Rahmens im Zeitablauf abzubilden und zu prognostizieren. Damit soll der komplexe Kausalzusammenhang auf ein vereinfachtes gedankliches Gebilde reduziert werden, das damit eine deskriptive oder quantifizierende Bestimmung des

---

1) Kosiol = Modellanalyse = 318
2) Kosiol = Modellanalyse = 319; ferner auch Lazer = Role of Models = 420; Kelley = Marketing Strategy = 55 ff
3) In Anlehnung an Kosiol = Marketinganalyse = 319

Ausmaßes der Veränderung erlaubt[1]. Solange es nicht gelingt, das reale Absatzgeschehen - im hier unterstellten Zusammenhang die Umsatzentwicklung - in die abstrakte Form eines schematisierten Abbildes zu bringen, entzieht sich die Evolution eines Produktes in seinem Produkt-Markt-Rahmen der theoretischen Darstellung sowie praktisch gestaltender Einflußnahme, zu verstehen als die Steuerung dieses Prozesses mittels absatzstrategischer Ziel- und Instrumentalplanung.

Die Umsatzentwicklung eines individuellen Produkts, einer Produktgruppe oder einer Produktart stellt sich beim Verzicht auf modellanalytische Betrachtungsweise vornehmlich als ein diffuser, von einer Vielzahl von Faktoren beeinflußter, sich gestaltender Einflußnahme entziehender Vorgang dar; erst durch Modellbildung, dargestellt als fortschreitender Prozeß der Typisierung, Formalisierung sowie Mathematisierung der Produkt-Markt-Beziehungen wird dieser komplexe Prozeß materieller Umsatzentwicklung aufgehellt und damit auf die "rationale Ebene diskursiven Denkens und Handelns"[2] verlagert. In diesem Sinne liefern Modellanalyse und Modelle Erkenntnisse, die als Grundlage für eine Substitution von auf der Intuition basierender absatzstrategischer Entscheidungen durch rationale fundierte Entscheidungen dienen[3].

Im Rahmen strategischer Marketingführung und Instrumentalplanung haben Modellanalyse und Modellbildung im hier unterstellten Zusammenhang folgende Aufgaben:

(1) sie dienen der Problemerkenntnis, der Problembeschreibung und der Problemlösung absatzstrategischer Entwicklungsprozesse;

---

1) In Anlehnung an King = Analysis = 84; Kosiol = Modellanalyse = 319

2) Kosiol = Modellanalyse = 333

3) Inwieweit die Entscheidungsfindung im Absatzbereich primär immer noch auf intuitiven Reflexionen beruht, veranschaulicht folgendes Zitat: "Businesmen have readily accepted the increasing formalization of decision making in many business areas: inventory, control, production scheduling, warehous location, transportation routing and financial planning. Over 99 % of all marketing decisions ... are still made on the basis of intuitive judgements unaided by any advanced mathematical analysis", Kotler = Operations Research = 30

(2) sie sind in der Lage, die dem Entwicklungsprozeß zugrunde liegenden Interdependenzen der Kausalfaktoren aufzudecken und damit den Entwicklungsprozeß eines Produkts im Markt zu erklären;

(3) sie erlauben die Darstellung alternativer Aktionskurse und die Prognostizierung ihrer Ergebnisse[1];

(4) sie bilden die Voraussetzung für die Bildung von Theorien in bezug auf die Umsatzentwicklung von Produkten. In diesem Zusammenhang ist streng zwischen Modell und Theorie zu unterscheiden. "A model is not itself a theory, it is only an available or possible theory or potential theory until a segment of the real world has been mapped into it. Then the model becomes a theory about the real world"[2];

(5) sie erlauben eine Quantifizierung, Exaktifizierung und Mathematisierung potentiellen absatzstrategischen Handelns[3] und zwingen zu expliziter Formulierung der zugrundegelegten Hypothesen bzw. Prämissen, was gleichzeitig dazu führt, daß eventuell unvorhergesehene und bislang noch nicht erkannte Auswirkungen dieser Annahmen verdeutlicht werden[4].

Andererseits muß jedoch vor einer übersteigerten Anwendung und Interpretation von modellanalytischen Aussagen gerade in Verbindung mit strategischer Marketingplanung gewarnt werden. So führt die mit der Modellbildung einhergehende Abstraktion häufig zu einer "Übersimplifizierung" des komplexen realen Geschehens; häufig ändert sich das reale Geschehen schneller als die Struktur der zur Lösung angebotenen Modelle und es besteht deshalb ständig die Gefahr mangelnder Strukturgleichheit zwischen der gedanklichen und der realen Sphäre; häufig ist auch das für die Modellbildung notwendige Datenmaterial gar nicht vorhanden, bzw. liegt nur unvollständig oder gar in veralteter Form vor; Marketing-Modelle stellen keinen Ersatz für

---

1) Vgl. King = Analysis = 30 ff.; besonders auch Bross = Design for Decision = 169
2) Coombs/Raiffa/Thrall = Views = 25/26
3) Vgl. Kosiol = Modellanalyse = 334
4) Vgl. Kuehn = Marketing Theory = 45-56

absatzstrategische Entscheidungen dar[1], sie rationalisieren diese lediglich und tragen zur Transparenz des für die Entscheidungsfindung notwendigen Informationsinput bei.

In verkürzter Darstellung hat ein Marketingplanungs-Modell folgenden Anforderungskriterien zu genügen[2]:

(1) Das Modell muß eine hinreichend detaillierte Wiedergabe des abzubildenden realen Sachverhaltes bzw. des abzubildenden Systems erlauben, wobei es um die isomorphe Abbildung der wesentlichen für die Entscheidung relevanten Markmale ankommt;

(2) das Modell hat dem Kriterium der Operationalität zu genügen, d.h. es muß formal lösbar sein, planungsrelevante Daten liefern, seiner formalen Struktur nach dem Informationsstandard der mit ihm Arbeitenden angepaßt sein, und vor allem Inputinformationen benötigen, die auch unter Kostenaspekten im konkreten Fall durch die Planenden beschaffbar sind;

(3) das Modell muß evolutionsfähig sein.

Die Notwendigkeit der Erfüllung erwähnter Anforderungskriterien besonders in bezug auf die Lösbarkeit eines Modells und seiner Komplizität wird in folgendem Zitat von King deutlich:

> "Most managers would rather live with a problem they can't solve than use a solution they don't understand"[3]

Daraus ergibt sich die häufig in der Praxis der Modellbildung nicht beachtete Forderung, daß die Operationalität eines Modells im Mittelpunkt adäquater Modellwahl zu stehen hat und nicht das Postulat einer möglichst sophistikaten Modellstruktur.

Die Ausführungen über das Modell des Produktlebenszyklus folgen der Modellbildung im Sinne einer abstrakt deduktiven Methodik[4]. Es wird

---

1) Vgl. Kosiol = Modellanalyse = 334
2) Siehe u.a. auch King = Analysis = 102
3) King = Analysis = 103
4) Siehe ausführlich hierzu Lazer = Role = 420 ff., wo auch ausführlich die alternative Methodik der empirisch-induktiven Abstraktion aufgezeigt wird; ferner hinsichtlich der doppelschichtigen Methodik der Erkenntnisgewinnung auch Kosiol = Modellanalyse = 318; desgleichen auch Churchman, Ackoff, Arnoff = Operations Research = 36

dabei von den in der Literatur vorhandenen Hypothesen über die Existenz von Produktlebenszyklen ausgegangen, um in einem zweiten Schritt die bestehenden Hypothesen zu einem in sich konsistenten logischen Modell zusammenzufassen. Ist dies erfolgt, wird das Modell des Produktlebenszyklus auf materiale Sachverhalte übertragen, d.h. tatsächlichen Umsatzverläufen von Produkten, Produktgruppen und Produktarten gegenübergestellt. Die sich dabei zeigenden Abweichungen von Formal- und Problemstruktur führen dann zu einer variierten Anpassung des klassischen Modells des Produktlebenszyklus an die tatsächliche Problemstruktur im Wege der Entwicklung alternativer Typen von Produktlebenszyklen.

1.2 Das Modell des Produktlebenszyklus

Nachdem Bezugspunkt, Vorgehensweise und Ziele der Untersuchung aufgezeigt worden sind, gilt es, das Modell des Produktlebenszyklus darzustellen.

1.2.1 Grundlegendes zum Modell des Produktlebenszyklus

Das Modell des Produktlebenszklus hat seinen wissenschaftstheoretischen Standort im funktionalen Bereich der Leistungsverwertung der Unternehmung und zwar in dem Sektor der Wechselbeziehungen zwischen Aktionen und Reaktionen der Wettbewerber und der Nachfrager auf die Aktionen der Unternehmung in Form ihres spezifischen Instrumentaleinsatzes.

Ähnlich den aus der Wirtschaftspolitik her bekannten Konjunkturzyklen[1] läßt sich für ein individuelles Produkt, eine Produktart oder eine Produktgruppe[2] eine gewisse Regelmäßigkeit in bezug auf den

---

1) Siehe hierzu ausführlich Schmölders =Konjunkturen = 91 ff.

2) Die Möglichkeit, gleichartige Produkte zu aggregieren, führt zu einer Unterscheidung von Produktarten, Produktgruppen und individuellen Produkten, sogenannten Marken. Die Produktart "Zigarette" umschreibt die Zugehörigkeit zu einer Gattung, z.B. zur Konsumgütergattung "Tabakwaren". Innerhalb dieser Produktart Zigarette treten die Produktgruppen filterlose und Filterzigaretten auf. Innerhalb der Produktgruppe gibt es dann die individuelle Marke. Die Unterscheidung ist für den weiteren Verlauf der Arbeit von wesentlicher Bedeutung.

Eintritt spezifischer absatzstrategischer Erfolg- und Krisenphasen feststellen, die allgemein mit dem Begriff des Produktlebenszyklus umschrieben werden.

Je umfassender die Erkenntnis und die detaillierte Kenntnis des Phänomens des Produktlebenszyklus und damit der Erfolgs- und Krisenphasen ist, desto effizienter kann strategische Marketingziel- und Marketinginstrumentalplanung für bestimmte Gütergruppen betrieben werden. Es wird Ziel der folgenden Ausführungen sein, diese These ausführlich zu untermauern.

1.2.1.1 Begriffliche Grundlegung

Allgemein versteht man unter dem Begriff des Produktlebenszyklus unter absatzwirtschaftlicher Betrachtungsweise die Entwicklung eines Produkts in einem spezifischen Produkt-Markt-Rahmen, ausgedrückt in der Umsatzentwicklung[1] dieses Produkts im Zeitablauf[2]. Es handelt sich dabei um eine finitesimale Zeitbetrachtung, da der Untersuchungszeitraum in mehrere endliche Zeitintervalle untergliedert wird; die Länge der Zeitintervalle erfolgt dabei im Wege der Anpassung an sich verändernde relevante Bedingungskonstellationen innerhalb des Produkt-Markt-Rahmens[3].

Die unterschiedlichen absatzstrategischen Situationen werden mit den Begriffen der Introduktion, des Wachstums, der Reife und der Degeneration umschrieben, mit dem Ziel, den Zyklus in bestimmte, sich voneinander unterscheidende Phasen zu unterteilen.

---

1) Unter Umsatz sei verstanden der Wert der abgesetzten Menge (Wert = Menge x Preis). Anders z.B. Gutenberg, der hier von Erlösen sprechen würde und unter Umsatz Kapitalbewegungen in den betrieblichen Teilbereichen Beschaffung, Produktion und Absatz versteht. Für den Bereich dieser Arbeit werden die Begriffe Umsatz und Erlös gleichsinnig behandelt.
Vgl. Gutenberg = Absatz = 2

2) Vgl. Cox = Marketing Models = 375; ähnlich auch Nourse = Demand = 2-11; Brockhoff = Wachstum = 56

3) In Anlehnung an Forster/Henn = Dynamische Produktionstheorie = 32 ff.; zur Unterscheidung von finitesimaler und infinitesimaler Zeitbetrachtung auch Angermann = Entscheidungsmodelle = 36

Die absatzstrategische Konstellation einer jeden Produktlebensphase wird in diesem Zusammenhang u.a. mitbestimmt durch die absatzstrategische Konstellation der vorherigen Phase, die in die gegenwärtige Phase hineinwirkt. Darüber hinaus ergibt sich die phasentypische Konstellation aus der Wirksamkeit des absatzpolitischen Instrumentaleinsatzes in der betrachteten Phase sowie den Aktionen und Reaktionen der phasentypischen Wettbewerber und der jeweiligen Ausprägung der Trendvariablen.

Die wenigen Autoren, die sich mit dem Modell des Produktlebenszyklus auseinandersetzen, definieren den Begriff des Produktlebenszyklus recht unvollständig und unterschiedlich. Eine modifizierte und in bezug auf die eingangs erwähnte Definition von Cox erweiterte Begriffsinterpretation findet sich bei Buzzell/Nourse. Sie wollen unter dem Phänomen des Produktlebenszyklus

> "A generalized model of the sales trend for a product class or category over a period of time, and of related changes in the competive behavior"[1)]

verstanden wissen. Die wesentlichen Unterschiede zu der Definition von Cox sind in den folgenden beiden Tatbeständen zu sehen: Zum einen schränken Buzzell/Nourse die Gültigkeit des Produktlebenszyklus auf Produktarten und Produktgruppen ein, da die Definition ausdrücklich nicht das individuelle Produkt erwähnt, zum anderen werden die sich verändernden wettbewerbspolitischen Verhaltensweisen in der Definition berücksichtigt. Cook/Schutte beziehen das Phänomen des Produktlebenszyklus mehr auf die Reaktionen der Nachfrager hinsichtlich der Introduktion eines Produkts:

> "The 'product life cycle' is simply a way to trace the stages of market acceptance a product goes through from introduction to decline in use by consumers"[1)].

Ähnlich ist auch die Definition von Stobaugh:

---

1) Buzzell/Nourse = Life Cycle = 39
2) Cook/Schutte = Brand Policy = 49

"An individual product's life cycle in a given market describes its consumption over time" [1].

Die Bedeutung dieser beiden Begriffsbestimmungen im Gegensatz zu den oben erwähnten liegt in dem Tatbestand der Einbeziehung des Diffusionsprozesses einer individuellen Innovation in das Modell des Produktlebenszyklus sowie die ausdrückliche Erwähnung möglicher Phasen als integralem Bestandteil des Modells. Wesentlich erscheint auch die Wiedergabe der Begriffsbestimmung von Polli/Cook:

"The product life cycle appears to be simply another time dependent, intermediate-term forecasting model, based on a inept biological analogy "[2].

In dieser Definition wird spezifisch auf die prognostische Komponente des Modells abgestellt und zwar im Sinne eines mittelfristigen Prognosemodells. Diese Auffassung wird auch durch Bell unterstrichen:

"A study of economic and business history indicates that the relations of an organism and its environment do follow a predictable course. An organism or a product tend to go through a life cycle of inception, establishment, rapid growth,maturity, decay, and eventual disappearence"[3].

Zusammenfassend und als Schlußfolgerung aus der Wiedergabe der wesentlichsten in der Literatur vorhandenen Definitionen soll für den Bereich dieser Untersuchung dem Modell des Produktlebenszyklus folgende inhaltliche Bedeutung und Zielsetzung unterstellt werden:

Das Modell des Produktlebenszyklus stellt die modellanalytische Abbildung von Diffusionsprozessen von Produktgruppen, Produktarten und individuellen Produkten - ausgedrückt in der Umsatzentwicklung - im Zeitablauf dar, wobei im Sinne funktionaler Betrachtungsweise "der Umsatz die anhängige

---

1) Stobaugh = US Exports = 5
2) Polli/Cook = Validity = 386
3) Bell = Marketing Concepts = 288

> Variable ist"[1]. Das Modell verfolgt das Ziel, bestehende Abhängigkeiten zwischen Umsatzentwicklung, strategischem Instrumentaleinsatz und Variationen des Produkt-Markt-Rahmens aufzudecken und auf ihre Gesetzmäßigkeiten zu untersuchen, wobei der Prognose der Umsatzentwicklung zentrale Bedeutung eingeräumt wird. Die Totalperiode der Betrachtung wird durch den Zeitpuntk der Produktintroduktion und den der Produktelimination abgegrenzt.[2]

1.2.1.2 Historische Entwicklung des Modells

Im Grunde ist das Modell des Produktlebenszyklus als verbales Erklärungs- und Beschreibungsmodell schon seit langem bekannt. Nahezu jede umfassende anglo-amerikanische Darstellung, die sich mit Marketing-Problemen befaßt, erwähnt in irgend einem Zusammenhang das Modell des Produktlebenszyklus. Jedoch sind diese Darstellungen in der Regel nur sehr kurz und so allgemein formuliert, daß aufgrund dieser unergiebigen Darstellungen die Operabilität des Modells stark eingeschränkt, wenn nicht gar verwischt worden ist. Dieser Tatbestand veranlaßte Levitt, einen der führenden Vertreter der Konzeption des Produktlebenszyklus 1956 zu folgender Feststellung:

> "The concept of the product life cycle is today about the stage that the copernican view of the universe was 300 years ago: A lot of people knew about it but hardly anybody seemed to use it in any effective and productive way"[3]

Die exakte Bestimmung des erstmaligen Auftretens des Modells ist recht kompliziert. Für den Bereich der deutschsprachigen Literatur

---

1) Brockhoff = Test = 472
2) Vgl. Brockhoff = Test = 472
3) Levitt = Product Life Cycle = 84; siehe auch Hansen = Cases = 373/374: "Despite the overriding control of the individual case situation, there is always an interest in the possibility of approximating a normal product growth curve ... Nevertheless, there is not much known about such curves"

erwähnte bereits 1928 Schäfer das Modell, es fand aber im Sinne eines absatzstrategischen Modells keinerlei weitere Verbreitung in der deutschsprachigen absatzwirtschaftlichen Literatur. In der anglo-amerikanischen Literatur läßt sich die Entwicklung des Modells besser verfolgen als in der deutschsprachigen. Es basiert zum einen auf einer analogen Übertragung von Entwicklungs- und Wachstumsprozessen im Bereich der Humanwissenschaften und der Biologie auf mikroökonomische Prozesse[1], zum anderen indirekt auf der Difusionstheorie von Innovationen.

Buzzell schreibt die Entwicklung einer S-förmigen Wachstumskurve als Grundlage für das Modell des Produktlebenszyklus dem Soziologen Gabriel Tarde um das Jahr 1900 zu, der schon damals einen logistischen Kurvenverlauf als Grundlage für Diffusionsprozesse von Innovationen nachwies[2]. Eine spätere Bestätigung der Aussagen von Tarde stellen die Untersuchungsergebnisse vor allem von Rogers[3] und auch von Robertson[4] dar.

Die erste Anwendung des Modells des Produktlebenszyklus in Form einer logistischen Funktion stammt von dem amerikanischen Statistiker Raymond Prescott in den frühen zwanziger Jahren. Prescott fand heraus, daß sich mittels einer logistischen Funktion ein Beschreibungsmodell für die Darstellung historischer Umsatzentwicklungen in bezug auf den Absatz von Automobilen entwickeln läßt[5]. Aufgegriffen wurden die Untersuchungen Prescotts durch Kuznets, der den logistischen Kurven-

---

1) Es läßt sich feststellen, daß gerade in der frühen Entwicklungsgeschichte des Modells eine enge Anlehnung an die Human- und Naturwissenschaften vorgenommen wurde. So führt Patton in einer relativ jungen Darstellung folgendes an: "The life cycle of a product has many points of similarity with human life cycles; the product is born, grows lustily, attains dynamic maturity, then enters the declining years. Like a human, a product that has not built up his potential during the formative years is likely to be relatively unsuccesful in its maturity". Patton = Stake = 8
2) Vgl. Buzzell = Competitive Behavior = 51
3) Siehe hierzu grundlegend = Rogers = Diffusion =
4) Siehe auch Robertson = Product Diffusion =
5) Siehe ausführlich Prescott = Law = 471 ff.

verlauf als Wachstumskurve für den Bereich der Herstellung von Agrarprodukten und industrieller Produkte nachwies[1]. Diese frühen Beiträge sind dadurch gekennzeichnet, daß es sich bei ihnen primär um statistische Wachstumsüberlegungen handelt, das Modell also nicht als ein Instrument der Marketingführung betrachtet wird.

Die Entwicklung des Modells des Produktlebenszyklus - in dem der Untersuchung zugrundegelegten Sinne- als ein absatzstrategisches Führungs- und Planungsmodell mit prognostischem und entscheidungstheoretischem Charakter, geht auf das von Dean[2] 1950 erstmalig entwickelte Konzept eines "cycle of Competitive Degeneration"[3] zurück, das im Grunde aussagt, daß sich das akquisitorische Potential eines neuen Produkts im Zyklusablauf verbraucht und sogenannte absatzwirtschaftliche Degenerationsprozesse auftreten.

Von diesem Zeitpunkt an hat das Modell breiten Eingang in die amerikanische Marketing-Literatur gefunden, d.h. die wichtigsten verbalen und quantitativen Analysen in bezug auf die Planung des strategischen Instrumentaleinsatzes unter Marketingaspekten erwähnen das Modell in irgendeinem Zusammenhang[4].

Besonders seit Mitte der sechziger Jahre läßt sich eine vermehrte Beachtung des Modells feststellen, dessen Verbreitung starke Impulse durch die Darstellungen von Levitt[5], Bell[6], Forrester[7] und Patton[8] erhalten hat. Diese Autoren,im folgenden als Vertreter des klassischen Modells des Produktlebenszyklus apostrophiert, stellen das Modell ideal-typisch als Vier- oder Fünfphasenzyklus dar, ohne jedoch den Versuch einer empirischen Absicherung zu unter-

---

1) Kuznets = Movements =; übernommen nach Fiedler = Prognosenmethoden = 16
2) Vgl. Dean = Pricing Policies = 45 ff.
3) Dean = Economics = 411
4) So z.B. King = Analysis = 113 ff.; Kelly = Marketing Strategy = 74 ff.; Kotler = Marketing Management = 278 ff., bes. 282; Jones = Management = 444; McCarthy = Marketing = 344 ff; Greig = Quality = 66 ff.
5) Siehe Levitt =Product Life Cycle =; Levitt = Immitation =
6) Siehe Bell = Marketing Concepts = 57, 155, 287-296
7) Siehe Forrester = Dynamics =
8) Siehe Patton = Stake =

nehmen. In bezug auf eine Modellverifikation sind besonders die Arbeiten von Buzzell[1], Buzzell-Nourse[2] und Polli/Cook[3] zu erwähnen, deren empirische Untersuchungsergebnisse von großer Bedeutung für eine Steigerung der Operabilität des Modells sind und die im Verlauf dieser Arbeit besondere Berücksichtigung finden. In diesen Zusammenhang gehören auch die Arbeiten von Cox[4] und von Polli[5].

Der gegenwärtige Stand der Modellentwicklung ist dadurch gekennzeichnet, daß trotz des Fehlens einer umfassenden kritischen Darstellung des Modells des Produktlebenszyklus das Modell als operationales Planungs- und Entscheidungsmodell[6] von führenden Managementkonsultants wie Booz & Hamilton[7], McKinsey[8] und Nielson[9] zur Anwendung empfohlen wird. Unter Bezugnahme auf die frühen Ansätze von Schäfer[10] sei noch kurz auf die Entwicklung im deutschsprachigen Bereich eingegangen. Schäfer spricht in den "Grundlagen zur Marktforschung" von einem Vierphasenzyklus, den jedes Produkt durchläuft, und zwar von den Phasen der "Ausbreitung", der "Sättigung", der "Schrumpfung" und des "Ausklingens". Schäfer stellt den Produktlebenszyklus an Hand einer "Gaußschen Kurve"[11] (Glockenkurve) dar, merkt jedoch an, daß dieser idealtypische modellmäßige Ablauf der Umsatzentwicklung eines Produkts "für ein und dieselbe Ware kaum geschlossen von Anfang bis Ende nachweisbar sein dürfte"[12]. Wichtige Beiträge zum klassischen Modell des Produktlebenszyklus finden sich bei Heuss[13] und bei Fuchs[14]. Auch Albach[15] setzt sich in Ansätzen mit dem Problem des Produktlebenszyklus auseinander. In einem 1968

---

1) Siehe Buzzell = Competitive Behavior =
2) Siehe auch Buzzell/Nourse = Life Cycle Concept = 39 ff.
3) Siehe Polli/Cook = Validity =
4) Siehe Cox = Marketing Models =
5) Siehe Polli = Test =
6) Siehe Scheuing = Cycle = 111 ff.
7) Vgl. Booz, Allen & Hamilton = Management =
8) Vgl. Clifford = Managing =
9) Vgl. The Nielson Researcher = Grocery Brands =
10) Vgl. ausführlich Schäfer = Grundlagen = 352
11) Siehe als Grundlage Tinbergen = Einführung = 80 ff.
12) Schäfer = Grundlagen = 352
13) Siehe auch Heuss = Markttheorie = 15 ff.
14) Siehe auch Fuchs = Marktvolumen = 102
15) Siehe ausführlich Albach = Theorie = 57

veröffentlichten Artikel erkennt er die Gültigkeit des Produktlebenszyklus als Grundlage für strategische Planung an, besonders in bezug auf die im Rahmen der Planung von Produktstrategien durchzuführenden GAP-Projektionen[1]. Weblus[2] versucht, den Prognosecharakter des Modells aufzuzeigen und bei Scheuing[3] finden sich erste Ansätze zur Erarbeitung von produktlebensphasen-spezifischen Instrumentalstrategien in Anlehnung an die verfügbare anglo-amerikanische Literatur, vor allem unter Bezugnahme auf Levitt und die Diffusionstheorie von Rogers. Erwähnenswert erscheinen in diesem Zusammenhang noch die Darstellungen von Brockhoff und Weinhold-Stünzi.Weinhold-Stünzi entwickelt einen Produktlebenszyklus, der sich stark vom logistischen Typ unterscheidet (Kamelhöcker-Typ) und vor allem die wichtige Unterscheidung von Ersatz und Neubedarfsentwicklung in die Theorie des Produktlebenszyklus einführt, was z.B. von den anglo-amerikanischen Beiträgen vernachlässigt wird[4]. Brockhoff[5] versucht, auf empirischer Grundlage die Wirkung von Substitutionsprozessen auf den Verlauf von Produktlebenszyklen empirisch festzustellen.

Eine kritische Betrachtung der in der Literatur vorhandenen Beiträge zum Modell des Produktlebenszklus läßt den Schluß zu, daß nahezu alle Beiträge nur Teilaspekte des Problems des Produktlebenszyklus behandeln. Eine umfassende Darstellung des Modells als operationales Planungsmodell sowie die Ableitung von strategischen Zielen und Instrumentalstrategien auf der Grundlage des Modells des Produktlebenszyklus fehlen vollständig. In der Regel wird von den erwähnten Autoren das Phänomen in Ansätzen beschrieben, jedoch wird in keinem der Beiträge konkret und umfassend das Aussagepotential des Modells für Führungs- und Planungsentscheidungen untersucht. Eine derartige Darstellung ist aber nach Auffassung des Verfassers unbedingt erfor-

---

1) Vgl. Albach = Anforderungen = 12
2) Siehe ausführlich Weblus = Absatzprognose = 2
3) Siehe Scheuing = Gestaltung = 93 ff.
4) Vgl. Weinhold-Stünzi = Grundlagen = 146/147; auch Weinhold-Stünzi = Marktforschung = 11
5) Brockhoff = Test = 472 ff.

derlich, soll das Modell auch tatsächlich effizient für die Lösung strategischer Planungsprobleme im Absatzbereich Verwendung finden.

Anschließend wird das klassische Modell dargestellt, um eine Grundlage für die Weiterentwicklung im Rahmen dieser Untersuchung zu schaffen.

1.2.2 Das klassische Modell des Produktlebenszyklus

Grundlegendes Kriterium des klassischen Modells des Produktlebenszyklus, im folgenden auch umschrieben mit dem "Typ S", ist die logistische, d.h. die S-förmige Produktlebenskurve[1], die aufgeteilt, entweder in vier oder fünf individuelle Phasen, die Umsatzentwicklung eines Produkts, einer Produktgruppe oder -art im Zeitablauf in einem jeweiligen Produkt-Markt-Rahmen darstellt.

In Abb. 1 ist der logistische Kurvenverlauf, der auch von Tinbergen[2] als typisch für die Umsatzentwicklung angesehen wird, der Gaußschen Glockenkurve gegenübergestellt[3], die Schäfer für die Beschreibung des Produktlebenszyklus verwendet[4].

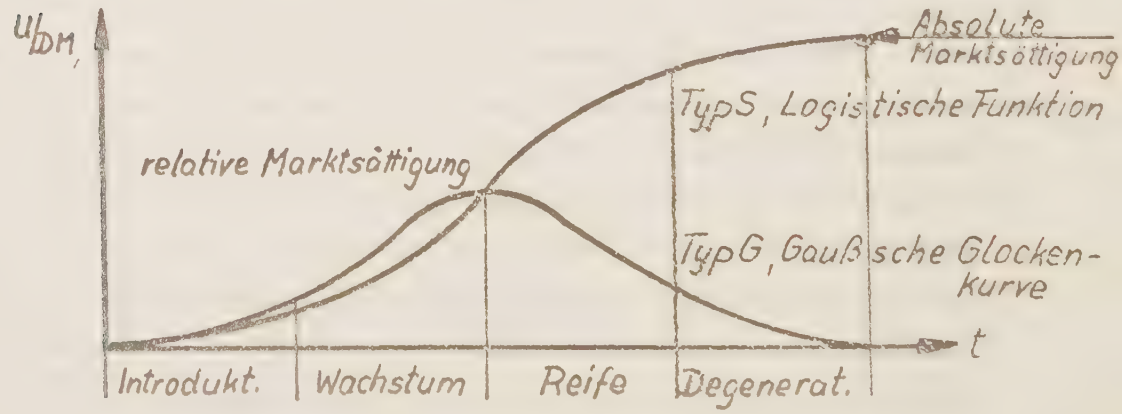


Abb. 1 : Typ S und Typ G

---

1) Vgl. auch Kotler = Marketing Management = 291; Brockhoff = Unternehmenswachstum = 101/102; Albach = Theorie = 57/58
2) Vgl. Tinbergen = Einführung = 83
3) Siehe auch Fiedler = Prognosemethoden = 14/15; Brockhoff = Unternehmenswachstum = 103 ff.
4) Vgl. Schäfer = Grundlagen = 206

Es wird deutlich, daß im Wendepunkt des Produktlebenszyklus vom Typ S (logistische Funktion) das Maximum der Normalverteilungskurve liegt, d.h. der Punkt relativer Marktsättigung erst bei der Hälfte der absoluten Marktsättigung erreicht wird. Ihre wesentliche Begründung erfährt der logistische Zyklusverlauf aus der These, daß die zeitlichen Nachfrageveränderungen im Zyklusablauf normal verteilt sind, während des Zyklusablaufs gleiche Intensität des Bedarfs herrscht[1], d.h. den Aussagen der Diffusionstheorie über die Aufnahme von Innovationen Gültigkeit zukommt[2].

Es lag nahe, diese im Bereich der amerikanischen Landwirtschaft[3], der Automobilindustrie[4] sowie der Produktion von Rohstoffen[5] gewonnenen Erkenntnisse auf den Bereich der dauerhaften und nichtdauerhaften Konsumgüter zu übertragen. So verwenden Dernberg[6] und Massy[7] die logistische Funktion im Zusammenhang mit der Analyse der den Aufnahmeprozeß bestimmtenden Faktoren von Fernsehgeräten. Haines[8] bedient sich des klassischen Typs S bei der Bestimmung des Aufnahmeprozesses eines neuen, nichtdauerhaften Konsumgutes.

Als Zwischenergebnis kann zunächst festgehalten werden, daß es in der Literatur genügend zahlreiche empirische Beispiele gibt, die eine Anwendung der logistischen Funktion als Wachstumskurse des Umsatzes bis zum Punkt absoluter Marktsättigung rechtfertigen[9].

Nach diesen grundlegenden Ausführungen zum klassischen Modell des Produktlebenszyklus gilt es, dieses unter den Problemen der Phasenanzahl, der Phasenlänge, der Phasenabgrenzung und dem Problem der

---

1) Siehe auch zu einem auf der Grundlage von empirischen Untersuchungen näherungsweise bestätigten logistischen Kurvenverlauf, Brantl = Corporation =; übernommen nach Brockhoff = Unternehmenswachstum = 101/102
2) Vgl. auch Wilkening = Practice = 97 ff.;
3) Vgl. Rogers = Diffusion =
4) Vgl. Brantl = Corporation =
5) Vgl. Kuznets = Secular Movement =
6) Vgl. Dernberg = Response =
7) Vgl. Massy = Ownership =
8) Vgl. Haines = Market Behavior = 634 ff.
9) Auch Albach ist der Auffassung, daß die logistische Funktion als "typisch für den einzelwirtschaftlichen Wachstumsprozeß angesehen werden kann", Albach = Theorie = 39; ferner Tinbergen = Einführung = 83

inhaltlichen Bedeutung des Begriffs "Neues Produkt" darzustellen. Es handelt sich dabei um für das Verständnis und die Operationalität des Modells wichtige Fragestellungen, die von den Vertretern des klassischen Produktlebenszyklus immer nur am Rande, in vielen Fällen überhaupt nicht untersucht werden. In dieser Vernachlässigung wird vom Verfasser ein wesentlicher Grund für die Ablehnung und mangelnde Operationalität des Modells des Produktlebenszyklus gesehen.

1.2.2.1 Phasenanzahl

Das klassische Modell des Produktlebenszyklus geht davon aus, daß sich die durch eine logistische Funktion ausgedrückte Umsatzentwicklung in verschiedene Lebensphasen einteilen läßt. Über diesen Tatbestand der Phasentypisierung herrscht in der Literatur Einigkeit, jedoch nicht über das so wichtige Problem der Phasenanzahl. Schließlich herrscht auch keinerlei Einmütigkeit über die Phasenbezeichnung. Kann letzteres Problem als relativ unbedeutend abgetan werden, kommt jedoch dem Problem der Phasenanzahl, das in allen Beiträgen zum Modell des Produktlebenszyklus vollständig ausgeklammert wird, ganz erhebliche Bedeutung zu.

Grundsätzlich wird durch eine spezifische Phasenanzahl bestimmt, wieviel planungsrelevante unterschiedliche absatzstrategische Situationen, die nach einem spezifischen Instrumentaleinsatz verlangen, im Leben eines Produkts auftreten; damit wird ursächlich Inhalt und Umfang strategischer Marketingplanung auf der Basis des Produktlebenszyklus festgelegt. Des weiteren bestimmt die Phasenanzahl die Länge einer bestimmten Lebensphase, wird von einer bestimmten Totalperiode ausgegangen und damit auch den Planungshorizont für die Bereichsziele und Bereichsstrategien[1].

---

1) Siehe auch zum Problem des Planungshorizontes und dessen Auswirkungen auf die Planung von Produktstrategien De Vries = Dynamic Effects = 524 f.; u. 542 f.; zu den Begriffen Bereichsziel und Bereichsstrategie s.S. 154 ff.

Wie noch zu zeigen sein wird, bezieht sich die Teilstrategie immer auf eine spezifisch abgegrenzte Produktlebensphase. Je detaillierter eine derartige strategische Situation des Produkt-Markt-Rahmens nun modellanalytisch in Form einer individuellen Produktlebensphase abgebildet wird, um so näher kommt die Planung dem Problem der Entwicklung einer phasentypischen optimalen Instrumentalkombination auf der Ebene von Teilstrategien. Schließlich richtet sich die Abgrenzung von strategischer und taktischer Instrumentalplanung bei ausschließlich zeitlicher Betrachtungsweise nach der Phasenanzahl[1)].

Es wird damit deutlich, daß dem Problem der Phasenanzahl in bezug auf die Darstellung des Modells als Planungs-, Entscheidung- und Prognosemodell grundsätzlich Bedeutung zukommt, bestimmt doch die Phasenzahl den Planungshorizont und damit die Exaktheit der Maßnahmen und auch Zielpläne, ferner die mit der mittelfristigen Absatzprognose auf der Grundlage des Produktlebenszyklus verbundene Prognoseunsicherheit und schließlich durch die Festlegung unterschiedlicher marketingstrategischer Situationen in Form von Entscheidungsfeldern die Anzahl der im Zyklusablauf zu entwickelnden Teilziel- und Teilstrategiekombinationen.

Diese offensichtliche Vernachlässigung des Problems der Phasenanzahl durch die Theoretiker des Produktlebenszyklus trägt entscheidend zur oberflächlichen Anwendung des Modells in der Praxis bei.

Wie aus Abb. 2 ersichtlich ist, beschreiben die meisten Autoren den klassischen Produktlebenszyklus in Form eines Vier-Phasen-Schemas. Der Nachteil einer derartigen groben Typisierung ist in einer mangelhaften Differenzierung der komplexen Reifephase eines Produkts zu sehen, mit der Begründung, daß die Zugrundelegung einer "homogenen" Reifephase für teilstrategische Ziel- und Instrumentalplanung den Anforderungskriterien einer den Bedingungen des Absatzmarktes angepaßten Instrumentalkombination nicht genügt. Die Reifephase ist in

---

1) Siehe zur Abgrenzung von Strategie und Taktik S. 136 ff.

Abb. 2 : Übersicht über die in der Literatur verwendeten Begriffe zur Phasenbeschreibung und Phasenanzahl in bezug auf das Modell des klassischen Produktlebenszyklus

Autoren[1)]	Phasenbezeichnung	Phasen-anzahl
Booz, Allen & Hamilton	Introduction, Growth, Maturity, Saturation, Decline;	5
Buzzell/Nourse	Introduction, Rapid Growth, Maturity (Innovative Maturity, Growth Maturity, Stable Maturity), Decline;	4(6)
Polli/Cook	Introduction, Growth Stage, Sustained Maturity Stage, Decaying Maturity Stage, Decline Stage;	5
Pessemier	Introduction, Growth, Competitive Obsolescence, Termination;	5
Staudt/Taylor	Pioniering, Market Acceptance, Saturation, Obsolescence;	4
Clifford	Introduction, Growth, Maturity, Obsolescence;	4
Cook/Schutte	Introduction, Growth, Saturation, Decline or Decay;	4
Levitt	Market Development, Growth, Maturity, Decline;	4
Patton	Introduction, Growth, Maturity, Decline;	4
Forrester	Product Introduction, Market Growth, Market Maturity, Sales Decline;	4
McCarhty	Introduction, Growth, Maturity, Decline;	4
Talley	Introduction, Growth, Maturity, Decline;	3(4)
Haeden	Introduktionsphase, Wachstumsphase, Degenerationsphase,Stabilisierungsphase;	3
Graf	Pionierstadium, Konkurrenzstadium, Ersatzstadium;	3
Nieschlag/ Dichtl/ Hörschgen	Einführung, Wachstum, Reife, Degeneration;	4
Schäfer	Ausbreiten, Sättigung, Schrumpfung, Ausklingen;	4
Hill	Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung, Degeneration;	5

1) Siehe S. 27

sich nicht homogen, sondern weist eine expansive, stabile und kontraktive Phase auf, die es bei der Marketingplanung zu berücksichtigen gilt. Aus diesen Überlegungen heraus wird der dreiphasige Zyklus, wie ihn Graf und Headen vertreten[2], zunächst einmal abgelehnt.

Obiger Notwendigkeit wird das von Buzzell/Nourse[3] vertretene modifizierte Vier-Phasen-Schema gerecht, das in der folgenden Form den weiteren Darstellungen zugrundegelegt werden soll:

(1) Introduktionsphase
(2) Wachstumsphase
(3) Reifephase untergliedert in
    - expandierende Reifephase
    - stabile Reifephase
    - kontraktierende Reifephase
(4) Degenerationsphase

Es sei jedoch an dieser Stelle darauf verwiesen, daß der nur begrenzt verfügbare Raum in einigen Fällen eine Beschränkung auf ein reines Vier-Phasen-Schema verlangen wird.

---

1) Siehe ausführlich hierzu:
   Booz, Allen & Hamilton = Management = 4;
   Buzzell/Nourse =Life Cycle = 41 u. 55;
   Polli/Cook = Validity = 390;
   Pessemier = Decisions = 13;
   Staudt/Taylor = Managerial Introduction = 144;
   Clifford = Laverage = 63;
   Cook/Schutte = Brand Policy = 53;
   Levitt = Product Life Cycle = 81;
   Patton = Stake = 11;
   Forrester = Dynamics = 108;
   McCarthy = Basic Marketing = 487;
   Talley = Profitable Product = 6/7;
   Stobaugh = US Exports = 5;
   Vernon = International Investment = 190 ff.;
   Hirsch = Location = 17;
   Graf = Absatzprognose = 56;
   Hill = Marketing II = 21;
   Levitt = Product Life Cycle = 82;
   Nieschlag/Dichtl/Hörschgen = Marketing = 175;
   Schäfer = Grundlagen = 206 ff.
2) Siehe Abb. 2
3) Siehe Abb. 2

1.2.2.2 Phasenlänge

Da die Definition des Produktlebenszyklus zeitbezogen ist, stellt sich gleichzeitig mit der Frage der Phasenanzahl das Problem der Phasenlänge.

Nun zeigt erneut die Analyse der einschlägigen Literatur, daß diesem so wichtigen Problemkreis seitens der überwiegenden Mehrzahl der Theoretiker des klassischen Modells keine Beachtung geschenkt wird[1]. Lediglich Levitt legt qualitative Faktoren fest, die die Dauer der Introduktionsphase bestimmen[2]. Demnach beeinflussen

- die technische Komplexität,
- der Neuheitsgrad,
- die Bedarfsgerechtigkeit,
- die Präsenz substitutiver Wettbewerbsprodukte

die Dauer der Einführungsphase.

Die Dauer einer spezifischen Produktlebensphase bestimmt den Anwendungszeitraum einer phasentypischen Instrumentalkombination. Die Kenntnis der Periodenlänge ist für die Marketingplanung unerläßlich, da damit die jeweiligen Planungshorizonte festgelegt werden. Läßt sich die Dauer des gesamten Lebenszyklus im Wege des Analogieschlusses zu ähnlichen Produkten recht grob schätzen, so bereitet dagegen die Abschätzung der Dauer einer spezifischen Lebensphase sehr große Schwierigkeiten. Um diesem Problem aus dem Wege zu gehen, stellen eine Reihe von Autoren das Modell idealtypisch in gleichlangen Lebensphasen dar[3].

Einer derartigen zeitlichen Abgrenzung kommt lediglich informatorisch-explikativer Charakter zu, entspricht sie doch in keiner Weise dem realen Geschehen.

---

1) Hinsichtlich einer empirischen Untersuchung über die Länge der Einführungsphase siehe auch Buzell = Competitive Behavior = 56 ff.
2) Vgl. Levitt = Product Life Cycle = 82
3) Vgl. Booz, Allen & Hamilton = Management = 4; Freudenmann = Planung = 7; Schäfer = Grundlagen = 352; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen = Marketing 175

Der einzige vertretbare Ansatz für die Phasenlänge bestimmende Überlegungen besteht in der Kenntnis der relativen Konstanz einer bestimmten Konstellation des Produkt-Markt-Rahmens, der dann zeitliche Größen wie Monate oder Jahre zugeordnet werden. Dies erfordert, daß die den Produkt-Markt-Rahmen konstituierenden Faktoren isoliert und in ihrer Kombination bekannt sind, und daß ihre sich entweder kontinuierlich oder diskontinuierlich vollziehenden Veränderungen eliminierbar und typisierbar sind. Die zeitliche Zuordnung einer zeitlichen Maßgröße auf Monats- oder Jahresbasis ist dann nur ein rein formales Problem.

Das Problem der Bestimmung einer Phasenlänge besteht damit zum einen in der Auswahl eines oder mehrerer repräsentativer, den Produkt-Markt-Rahmen konstitutiv bestimmenden Strukturelemente und zum anderen in der entweder qualitativen oder quantitativen Erfassung multipler oder mutativer Veränderungen dieses oder mehrerer Strukturelemente. Schließlich stellt sich dann noch die Frage nach der quantitativen oder qualitativen Bestimmung des Grades der Veränderung, von dem ab eine neue Produktlebensphase zu beginnen hat.

Zu all diesen, für die Operationalität des Modells wichtigen Problemkreisen findet sich in der einschlägigen Literatur kein Beitrag. Insofern wird im folgenden auf die Herausarbeitung der phasendeterminierenden Kriterien sehr großer Wert gelegt, da darin ein konkreter Beitrag zur Lösung dieses Problems gesehen wird[1].

Es erscheint in diesem Zusammenhang notwendig, auf die sich abzeichnende Tendenz zu einer Verkürzung des gesamten Produktlebenszyklus hinzuweisen[2]. Diese Verkürzung leitet sich vor allem aus den Auswirkungen des immer intensiver auf den Bereich der Konsumgüterindustrie angewendeten technologischen Fortschritts, abnehmender Brand-Loyality und zunehmender Mobilität der Nachfrager ab.

---

1) Siehe S. 44 ff.
2) Siehe auch Salveson = Planning = 344 ff.

Für den Bereich der Konsumgüter hat Young[1] sehr aufschlußreiche Untersuchungen über diesen Fragenkomplex angestellt, die obige These bestätigen. Eine bestimmte Anzahl von ihm untersuchter Produkte, die vor 1920 auf dem Markt eingeführt worden waren, benötigten 15 Jahre, um vom Zeitpunkt der Introduktion bis zum Ende der Wachstumsphase zu gelangen. Weitere 19 Jahre waren erforderlich, um den Punkt absoluten Umsatzmaximums zu erreichen, d.h. im Durchschnitt erstreckte sich der Zeitraum von der Introduktionsphase bis zur stabilen Reifephase auf durchschnittlich 34 Jahre. Für den Zeitraum von 1920 bis 1930 lauten die korrespondierenden Daten 9,13 und 22 Jahre. Produkte aus dem Zeitraum von 1939 bis 1959 weisen folgende Daten auf: 2 Jahre vom Zeitpunkt der Produktintroduktion bis zur Wachstumsphase, 6 weitere Jahre waren durchschnittlich erforderlich, um den Punkt absoluten Umsatzmaximums zu erreichen, somit hat sich der Zeitraum von 34 Jahren von der Introduktionsphase bis zur stabilen Reifephase für die gleichen Produktarten auf nur 8 Jahre verkürzt. Es liegt nahe, für den Zeitraum nach 1959 noch kürzere Daten anzunehmen.

Nun läßt andererseits aus den empirischen Untersuchungen von Young ableiten, daß die zunehmende Verkürzung von Produktlebenszyklen in umgekehrt proportionalem Verhältnis zu den jährlichen Umsatzwachstumsraten steht.

Die zu obiger Darstellung korrespondierenden durchschnittlichen jährlichen Wachstumsraten betrugen 13 % für den Zeitraum vor 1920, 20 % für den Zeitraum von 1920 bis 1930 und 50 % für den Zeitraum von 1939 bis 1959. Ein instruktiv-exemplarisches Beispiel stellt in diesem Zusammenhang der Produktlebenszyklus des Hula-Hopp-Reifens dar[2].

---

1) Vgl. Young = Growth Cycles = 24 ff., Young untersucht Produkte aus dem Bereich der Haushaltswaren

2) Vgl. auch Kraushar = New Products = 3 ff.; leider lassen die Ausführungen von Young keine Schlüsse auf die Umsatzdegenerationsraten zu.

Eine Interpretation der empirischen Ergebnisse von Young führt zu folgender für die strategische Marketingplanung und Marketingführung wichtigen Erkenntnis: Das ständige Ansteigen der Wachstumsraten von erfolgreichen neuen Produkten führt auf der Grundlage der Aussagen des Modells des Produktlebenszyklus zu sich ständig verkürzender Wachstumsphasen und zu einer Verlagerung absatzstrategischer Aktivitäten in die gegenüber der Wachstumsphase gewinnschwächere unbedeutendere Reifephase[1]. Die Marketingplanung sieht sich damit dem Phänomen gegenüber, daß sich in der Regel als Folge steigender Innovationstätigkeit der Unternehmungen die gewinnträchtigen Wachstumsphasen zugunsten der gewinnschwachen Reifephasen ständig verkürzen und damit auch in ihrer Häufigkeit abnehmen[2].

Folgende modifizierte Darstellung des klassischen Modells des Produktlebenszyklus erscheint somit sinnvoll:

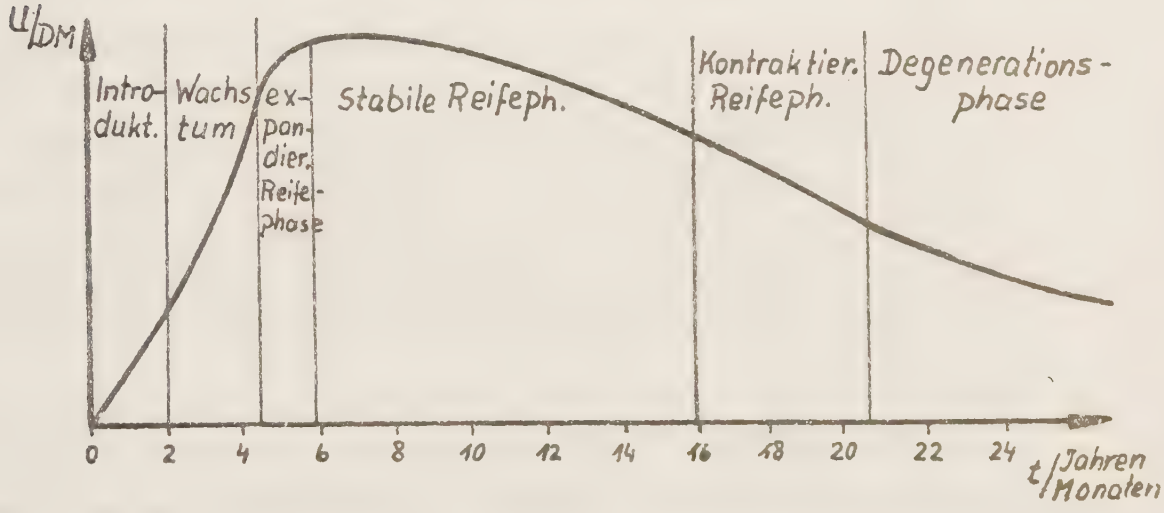


Abb. 3 : Modifizierter Produktlebenszyklus

Das wesentliche unterscheidende Merkmal der Abb. 3 gegenüber den früheren besteht darin, daß einmal die Phasen in ihrer Länge unterschiedlich und zum anderen die frühen Produktlebensphasen gegenüber

---

1) Zu ähnlichen Feststellungen gelangt auch Brickner = Pricing Strategies = 59
2) Siehe hierzu auch Polli = Test = 169

den späteren viel kürzer sind. Als Ergebnis sei folgendes festgehalten: Allgemeingültige Aussagen in bezug auf die Phasenlänge im Sinne einer zeitlich-quantitativen Messung lassen sich aus dem Modell des Produktlebenszyklus nur unzureichend ableiten, da keine Korrelation zwischen Produktlebensphasen und "Alter" im Sinne herkömmlicher ordinaler zeitlicher Meßgrößen besteht[1]. Die Definition von Produktlebensphasen und auch des gesamten Modells ist zwar zeitbezogen, aber die Abgrenzung der Phasen erfolgt nach anderen, nicht zeitbezogenen Kriterien[2].

Der Planungshorizont für lang-, mittel- und kurzfristige Planungsüberlegungen auf der Grundlage des Modells des Produktlebenszyklus wird damit ausschließlich mittels rein ökonomischer Größen bestimmt, die aus der phasentypischen Struktur des Produkt-Markt-Rahmens abgeleitet werden. Langfristige Marketing-Ziel- und Instrumentalplanung auf der Grundlage des Produktlebenszyklus bezieht sich damit auf die Dauer eines gesamten Zyklus, mittel- und kurzfristige auf die einzelne Produktlebensphase. Eine derartige Bestimmung des Planungshorizonts für den jeweiligen Planungstyp erscheint weit problembezogener und problemgerechter als die rein formale - die gegebene absatzwirtschaftliche Konstellation des Produkt-Markt-Rahmens nicht berücksichtigende - Abgrenzung von lang-, mittel- und kurzfristiger Planung nach Jahren oder Monaten, wie sie immer wieder in der Literatur anzutreffen ist.

1.2.2.3 Phasenabgrenzung

Nahezu alle Beiträge zum Modell des Produktlebenszyklus erwähnen zwar ausdrücklich die einzelnen individuellen Produktlebensphasen und betonen, wenn häufig auch nur indirekt, die Notwendigkeit der Phasenabgrenzung, weisen aber nur recht unsystematische und unvollständige Abhandlungen zur qualitativ/quantitativen Phasenabgrenzung auf[3]. Die Mehrzahl der Autoren entzieht sich angesichts der offen-

---

1) Siehe auch Stobaugh = US Export = 43
2) Siehe hierzu ausführlich S.44 ff.
3) Siehe Nieschlag/Dichtl/Hörschgen = Marketing = 170 ff.; Hill = Marketing II = 21/22

sichtlichen Problematik einer detaillierten Phasenabgrenzung. So spricht beispielweise Sabel von "markanten Phasen"[1], die sich quantitativ über die "Umsatz-, Absatz- und Gewinnentwicklung"[2] beschreiben lassen, gibt aber keine quantitativen Größen für eine spezifische Phasenabgrenzung an. Schäfer[3] versucht eine wenig operationale Abgrenzung in solch allgemeinen Ausdrücken wie stärkeres oder schwächeres Umsatzwachstum oder Umsatzstagnation.

Die grundsätzliche Schwierigkeit, eine eindeutige Phasenabgrenzung vornehmen zu können, stellt eine weitere wesentliche Schwäche des Modells des Produktlebenszyklus dar, da dadurch seine Eignung als ein Marketingplanungs-Modell sehr stark eingeengt wird, entzieht sich doch damit die Bestimmung des Zeitpunktes für den Einsatz einer phasentypischen Strategie dem exakten modellanalytischen Kalkül.

1.2.2.4 Der Begriff "Neues Produkt"

Es könnte die Auffassung vertreten werden, daß die Einführung eines jeden "neuen" Produkts einen selbständigen Produktlebenszyklus induziere. Diese allgemeine Auslegung gibt auch die Auffassung der überwiegenden Mehrheit der Autoren zum Problem des Produktlebenszyklus wieder. Dies gilt es zu untersuchen.

Die semantische Funktion des Begriffs "neues Produkt" ist sehr ungenau, ebenso die Begriffsumschreibung "neuer Produktlebenszyklus". Damit stellt sich das Problem, ob für die Induktion eines eigenständigen, von den übrigen Produktlebenszyklen des Leistungsprogramms unabhängigem Produktlebenszyklus, ein bestimmter "Neuheitsgraed" notwendig ist und ob sich dieser spezifische Neuheitsgrad umschreiben läßt. Führt jede inferiore Produktverbesserung schon zu einem eigenen Produktlebenszyklus, oder stellt sie lediglich eine Verlängerung des bisherigen Zyklus dar?

---

1) Sabel = Produktpolitik = 31
2) Sabel = Produktpolitik = 32
3) Vgl. Schäfer = Grundlagen = 352

Zu diesem so wichtigen Fragenkomplex werden in der einschlägigen Literatur keine Aussagen gemacht. In diesem Mangel ist wiederum ein Grund für die mangelnde Operationalität und Unterbewertung des Modells des Produktlebenszyklus zu sehen.

Für den Bereich dieser Arbeit wird die These vertreten, daß für die Induktion eines eigenen, selbständigen Produktlebenszyklus ein bestimmtes Potential an "Neuheit" notwendig ist. Wird dieses noch zu umschreibende Potential nicht erreicht, bildet sich kein eigener Produktlebenszyklus, sondern es kommt lediglich zur Verlängerung einer bestehenden Phase bzw. eines bereits existenten Zyklus.

Unter spezifischer Bezugnahme auf das Modell des Produktlebenszyklus sollen für den Bereich dieser Arbeit die folgenden Begriffsinterpretationen gelten: Das innovative Potential eines neuen Produkts äußert sich in seinem Vermögen, die traditionelle, bis zum Auftritt des Produkts stabile Bedarfskonfiguration zu ändern[1]. Die semantische Funktion des Begriffs "neu" wird somit primär auf den Grad der Reaktion des potentiellen Nachfragers auf die Introduktion eines neuen Produkts abgestellt und ein proportionales Verhältnis zwischen dem Neuheitsgrad des Produkts und der Veränderungsrate der Bedarfskonfiguration unterstellt. Es lassen sich auf dieser Basis drei unterschiedliche Arten neuer Produkte feststellen[2]:

- Kontinuierliche Innovationen: sie verändern die bestehende Bedarfskonfiguration nicht. Eine kontinuierliche Innovation verlängert eine spezifische Produktlebensphase, stellt sie doch im Grunde eine Vermehrung oder Verbesserung des gegenwärtigen Leistungsprogramms dar. Derartige Neuheiten, auf die sich der größte Teil unternehmerischen innovativen Verhaltens bezieht, sind nicht in der Lage, einen selbständigen Produktlebenszyklus zu induzieren. Als Beispiel sind zu nennen: Menthol-Zigaretten, Fluor-Zahnpasta, jährliche Verbesserungen in der Automobilindustrie.

---

1) Siehe auch Keggereis/Engel = Innovative Consumer = 357 "... an innovation is anything perceived to be new by the potential tryer, the adoption of which would tend to alter significantly his existing patterns of behavior".

2) Ähnlich auch Robertson = Product Diffusion = 81

- dynamisch-kontinuierliche Innovation: sie verändert die bestehende Bedarfskonfiguration insofern, als sie zwar nicht neuartige Bedarfskonfigurationen entstehen läßt, jedoch den einer spezifischen Produktlebensphase entsprechenden Trend der Umsatzentwicklung in seiner Richtung verändert, was dazu führen kann, daß beispielsweise die einer stabilen Reifephase eigene Umsatzstagnation in neues Umsatzwachstum oder aber die der kontraktierenden Reifephase eigene Umsatzdegeneration in eine Umsatzstagnation transformiert wird. Die bestehende Bedarfskonfiguration bleibt stabil, die kontinuierlich dynamische Innovation durchbricht nicht den bestehenden Produkt-Markt-Rahmen und zeichnet sich durch einen maximalen technisch bezogenen Neuheitsgrad aus (Beispiele: elektrische Zahnbürste, elektrischer Lockenwickler).

- diskontinuierliche Innovation: sie zerstört eine ehemals stabile Bedarfskonfiguration und verursacht ganz neuartige Verbrauchsgewohnheiten. Diskontinuierliche Innovationen entwickeln selbständige Produktlebenszyklen und induzieren neue Produktarten[1]. Diskontinuierliche Innovationen weisen einen maximalen technischen unternehmens-, markt- und konsumentenbezogenen Neuheitsgrad auf und durchbrechen den traditionellen Produkt-Markt-Rahmen der Unternehmung.

Zwecks weiterer Analyse wird es erforderlich, die diskontinuierliche Innovation in die diskontinuierlich-originäre und diskontinuierlich-imitative Innovation zu unterscheiden. Im Rahmen der noch darzustellenden Pionierstrategien werden diskontinuierlich-originäre Innovationen in den Markt eingeführt, die diskontinuierlich-imitativen in Form sogenannter Folgeprodukte durch die Wettbewerber; sie weisen außer einem geringeren marktbezogenen Neuheitsgrad alle übrigen Eigenschaften einer diskontinuierlich-originären Innovation auf. Es sei jedoch festgehalten, daß sich der Schwerpunkt innovativer Tätigkeiten auf die kontinuierlichen und kontinuierlich-dynamischen Innovationen bezieht[2].

---

1) Gutenberg spricht in diesem Zusammenhang von Pioniererfindung, vgl. Gutenberg = Absatz = 381; Bergler von Neuheiten im Sinne des "bisher noch nicht Dagewesenen", Bergler = Risiko = 1 ff.; siehe Linhardt = Einfluß = 15

2) Vgl. auch Robertson = Product Diffusion = 81 ff.

Die vorangestellten Ausführungen zum Problem des Begriffs "neues Produkt" wurden deshalb so ausführlich behandelt, weil die einschlägige Literatur zum Problem des Produktlebenszyklus keinerlei Beiträge zur Auswirkung alternativer Neuheitsgrade auf den Verlauf des Zyklus aufweist. Lediglich Levitt[1] bringt im Rahmen der Entwicklung von Verlängerungsstrategien Ansätze, die darauf hinauslaufen, daß Neuheiten phasenverlängernd wirken. Keiner der verfügbaren Autoren grenzt aber exakt ab, wann ein selbständiger Zyklus entsteht.

Als für die weiteren Ausführungen wichtiges Ergebnis sei festgehalten:

Im Modell des Produktlebenszyklus treten sowohl kontinuierliche, kontinuierlich-dynamische und diskontinuierliche Innovationen auf. Eine diskontinuierliche Innovation induziert zunächst den sogenannten Basis-Zyklus für die neuartige Produktart oder Produktkategorie. Auf der Basis dieses Pionierzyklus werden dann zu bestimmten Zeitpunkten kontinuierliche oder kontinuierlich-dynamische Innovationen eingeführt, mit dem Ziel, den sich abzeichnenden absatzwirtschaftlichen Degenerationseffekt aufzufangen. Sie induzieren jedoch keine selbständigen Zyklen, sondern bauen auf dem Basis-Zyklus auf. Die Einhüllende dieser Subzyklen ergibt den im Sinne einer logistischen Funktion verlaufenden Zyklus eines gesamten Industriezweiges (Abb.4).

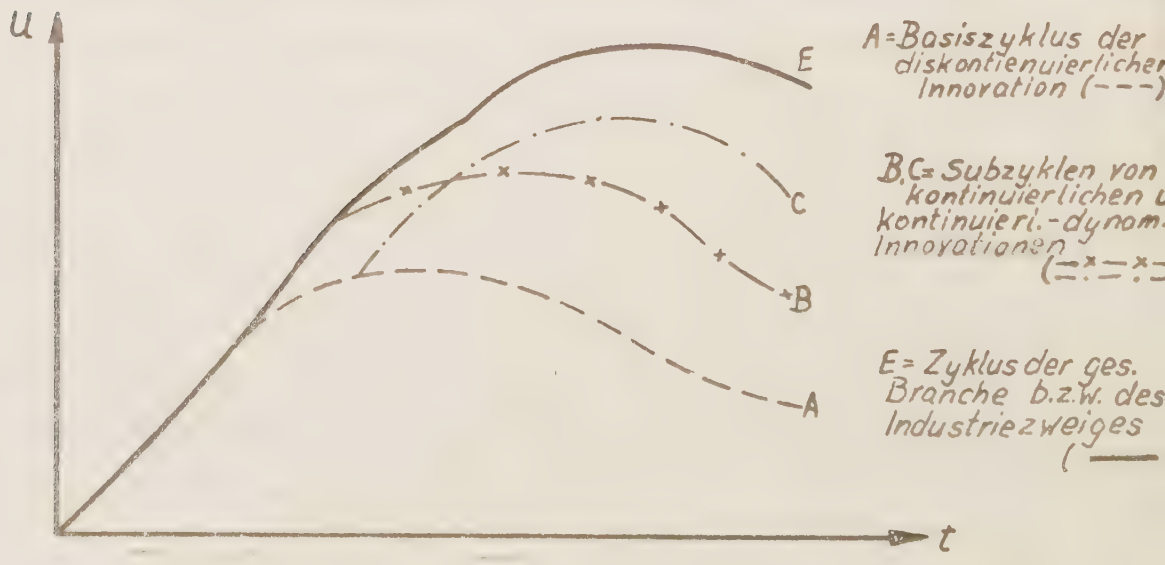


Abb. 4 : Basiszyklus und Subzyklen

---

1) Vgl. Levitt = Product Life Cycle =

1.2.2.5 Darstellung des klassischen Vierphasenzyklus

Nachdem die für das Verständnis des klassischen Modells wichtigen Probleme der Phasenanzahl, Phasenlänge und Phasenabgrenzung erläutert worden sind, einschließlich einer auf das Modell des Produktlebenszyklus abgestimmten Definition des Begriffs "neues Produkt", gilt es nun, den klassischen Vierphasenzyklus zu umschreiben; dabei steht die Darstellung der individuellen Produktlebensphase im Vordergrund. Um späteren Ausführungen nicht vorzugreifen, wird sich auf eine kurze Beschreibung ausschließlich der Umsatzentwicklung beschränkt.

Die induviduelle Produktlebensphase stellt die modellanalytische, deskriptive, isolierte Abbildung einer über einen bestimmten Zeitraum hinweg konstanten Bedingungskonstellation des Produkt-Markt-Rahmens dar. Dabei wird idealtypisch unterstellt, daß für die Dauer einer Lebensphase die folgenden Größen keiner Variation unterliegen:

(a) Kontrollierbare Variable:

- Art und Intensität des absatzpolitischen Instrumentaleinsatzes;
- Betriebsgröße

(b) Unkontrollierbare Variable:

- technologische Entwicklung einschließlich der Trendvariablen;
- die herrschende Marktform;
- die herrschende Bedarfskonfiguration;
- die Art des Wettbewerbs.

Diese Faktoren bilden in ihrer kombinierten Gesamtheit den spezifischen Produkt-Markt-Rahmen einer Unternehmung. Idealtypisch verändern sie sich von Lebensphase zu Lebensphase sprunghaft, in der Realität vollzieht sich diese Veränderung als ein mehr oder weniger kontinuierlicher Prozeß.

1.2.2.5.1 Die Introduktionsphase

Nach Heuss[1] sieht sich die Unternehmung während der Introduktions-

---

1) Vgl. Heuss = Markttheorie = 30

phase, die durch ein geringes Umsatzvolumen gekennzeichnet ist, dem Problem der "Nachfrageproduktion" gegenüber. Der wesentliche Grund für die Schwierigkeiten der Nachfrageproduktion liegt im Verharren der potentieller Nachfrager in den traditionellen Befriedigungsmöglichkeiten, die von den herkömmlichen Produkten geboten werden. So erklärt Buzzell die langsame Umsatzentwicklung aus der gemeinsamen Wirkung folgender Faktoren:

> "Delays in the expansion of production capacity, technical problems, e.g. 'working out the bugs', delays in making the product available to customers, especially obtaining adequate distribution through retail outlets and customers inertia, arising primarily from reluctance to change established behavior patterns"[1].

In dieser spezifischen Situation stellt das Kriterium der Produkttreue gegenüber alten eingeführten Produkten ein entscheidendes, die Umsatzentwicklung bestimmendes Kriterium dar, und es wird deshalb u.a. Ziel des absatzstrategischen Instrumetaleinsatzes dieser Phase sein, die Brand-Loyalty gegenüber traditionellen Produkten negativ zu beeinflussen[2]. Der Prozeß der Nachfrageproduktion vollzieht sich in folgender Reihenfolge:

(1) Weckung von Bedürfnissen;
(2) Transformation dieser Bedürfnisse in latenten Bedarf;
(3) Transformation des latenten Bedarfs in kaufwirksame Nachfrage.

Die wichtigsten nachfragedeterminierenden Faktoren in der Introduktionsphase sind die subjektiven Erwartungen sowie Wunschvorstellungen[3] der potentiellen Nachfrager in bezug auf das neue Produkt, bzw. dessen Vermögen, sich als ernstzunehmende, alternative Problemlösung darzustellen. So führt auch Dean[4] aus:

---

1) Buzzell = Competitive Behavior = 50
2) Siehe S. 198 ff.
3) Vgl. auch Tietz = Konsument = 160
4) Dean = Product Pricing = 46

> "By market acceptance is meant the extent to which buyers consider the product a serious alternative to other ways of performing the same service. Market acceptance is a frictional factor. The effect of cultural lags may endure for some time after quality and costs make products technical useful".

In der Introduktionsphase basiert die Umsatzentwicklung primär auf der Hinwendung der Innovatoren und der Early Adopters zu dem neuen Produkt. Sie bilden die wichtige "Core Group"[1] (zentrale Nachfragegruppe).

Dean weist in obigem Zitat ausdrücklich auf die Interdependenz von "Cultural Lags" und Diffusionsrate[2] einer Innovation hin, d.h., um überhaupt eine gewisse Nachfrage kaufwirksam auf sich ziehen zu können, bedarf es im Falle der Introduktion einer diskontinuierlichen Innovation eines gewissen Standardsan geistig-technologischem Know-How seitens der potentiellen Nachfrager. So spricht Robertson in diesem Zusammehang von der Notwendigkeit eines bestimmten "Cultural Equipments"[3], dessen der Adoptionsprozeß[4] bedarf. Graham[5], der umfangreiche empirische Untersuchungen über den Aufnahmeprozeß diskontinuierlicher Innovationen durchgeführt hat, wie z.B. der Diffusion von Fernsehapparaten, gelangte zu ähnlichen Ergebnissen; er stellte fest, daß die Aufnahmebereitschaft der Nachfrager um so größer ist, je umfassender das Eigenschaftsgerüst der Innovation mit den positiven Wertvorstellungen der sozialen Gruppe oder des Systems, dem der potentielle Nachfrager angehört, übereinstimmt.

---

1) Staudt/Taylor = Managerial Introduction = 145
2) Die Diffusionsrate stellt im Grunde nichts anderes dar als die Umsatzveränderung pro Zeiteinheit. Den Diffusionsprozeß verstehen wir als die "Aufnahme von neuen Produkten im Zeitablauf durch die Nachfrager innerhalb eines bestimmten sozialen Systems, unterstützt durch den absatzpolitischen Instrumentaleinsatz", vgl. auch Robertson = Product Diffusion = 83
3) Robertson = Product Diffusion = 46
4) Zum Adoptionsprozeß in seinen genetischen Phasen siehe Scheuing = Marketing = 185 ff.; er gliedert sich in die Wahrnehmungs-, Interessen-, Beurteilungs-, Versuchs- und Annahmephasen.
5) Vgl. Graham = Adoption = 91 ff.

Die Umsatzentwicklung während der Introduktionsphase bildet die Grundlage für die strategische Entscheidung, das neue Produkt entweder im Leistungsprogramm zu belassen, oder es als einen Produktfehlschlag zu betrachten und auszuscheiden. Aus diesem Grunde ist die Introduktionsphase durch ein besonders großes Maß an Produktfehlschlägen und aufgrund der bedeutenden Aufnahmewiderstände durch ein hohes absatzpolitisches Risiko gekennzeichnet. Eine ausführliche empirische Untersuchung von Buzzell/Nourse[1] hatte ergeben, daß von 1 000 neuen Produktideen im Bereich der Nahrungsmittelindustrie sich nur 43 in Form konkreter Produkte niederschlugen, die eingeführt worden sind. Von ihnen scheiden während der Introduktionsphase weitere 7 aus: somit wechselten 36 in die Wachstumsphase über. Für den Bereich dieser Darstellung wird dann von einem Produktfehlschlag während der Introduktionsphase gesprochen, wenn das Umsatzvolumen der Introduktionsphase nicht ausreicht, um den Break-even-Punkt zu realisieren. Der Break-even-Punkt stellt damit einen ersten kritischen Punkt im "Leben eines Produkts" dar[2].

1.2.2.5.2 Die Wachstumsphase

Die Theoretiker des klassischen Produktlebenszyklus schließen an die Introduktionsphase die Wachstumsphase an. Sie ist durch ein starkes, intensives Umsatzwachstum gekennzeichnet, das sich in absolut zunehmenden Umsatzwachstumsraten vollzieht. Heuss spricht in diesem Zusammenhang von der "Selbstentzündung" der Nachfrage als einem "autonomen Prozeß"[3]. Das Produkt sieht sich nun der Nachfrage breiter Konsumentenschichten gegenüber, vor allem der starken Gruppe der Early Majority, die sich aufgrund des Opinion Leader Effekts, der auf sie von den Early Adopters ausgeht[4], dem neuen Produkt zuwendet.

---

1) Vgl. Buzzell/Nourse = Food Processing = 105 u. 125; ferner zu diesem Problem: Kraushar = New Products = 15 ff.; Booz, Allen & Hamilton = Management = 9/10; Steiner = Top = 560 ff.
2) Zur Break-even-Analyse siehe als Grundlage: Böhm/Wille = Direct Costing = 32 ff.; Deyle = Gewinnmanagement = 48; Schwarz = Management by Exception = 2 ff.
3) Vgl. Heuss = Markttheorie = 42
4) Vgl. auch Reynolds = Markets = 220

Mit Eintritt des Produkts in die Wachstumsphase vollzieht sich das Umsatzwachstum in Form eines "Trickle Down Process", wie ihn King[1] umschreibt, oder auch eines "Filtering Down Process" im Sinne von Staudt/Taylor[2], worunter die kontinuierliche Einbeziehung niederer Einkommensschichten in den Produkt-Markt-Rahmen des Produkts im Zeitablauf als primäre Wachstumsursache zu verstehen ist.

Eine wesentliche Aussage der klassischen Theorie zum Produktlebenszyklus bezieht sich auf das Merkmal einer kontinuierlich-stetigen Umsatzentwicklung in der Wachstumsphase, die nicht durch Sprünge oder Phasen absolut rückläufiger Umsatzentwicklung gekennzeichnet ist.

Mit dem Erreichen des Wendepunkts der logistischen Funktion, der gleichzeitig den Punkt absolut höchster Umsatzzuwächse, d.h. das Maximum der Grenzumsätze darstellt, hat das Umsatzwachstum einen weiteren "kritischen Punkt" erreicht. Von nun an vollzieht es sich nämlich in absolut abnehmenden Umsatzzuwächsen. Forrester[3] grenzt durch diesen kritischen Punkt die Wachstumsphase von der Reifephase ab.

1.2.2.5.3 Die Reifephase

Im klassischen Modell schließt sich an die Wachstumsphase die Reifephase an[4].

Für den Bereich dieser Darstellung ist die Reifephase unterteilt worden in eine expandierende, stabile und kontraktierende Reifephase. Die expandierende Reifephase, die sich unmittelbar an die Wachstumsphase anschließt, weist noch ein bedeutendes Umsatzwachstum auf, jedoch vollziehen sich die Wachstumsraten in absolut abnehmenden Zuwächsen. Die Umsatzzuwächse basieren primär auf der Hinwendung der

---

1) Vgl. King = Rebuttle = 108 ff.
2) Vgl. Staudt/Taylor = Managerial Introduction = 148
3) Vgl. Forrester = Dynamics = 108
4) Siehe zu einer anderen Phasenfolge S. 80

Late Majority zu dem Produkt im Wege der Erschließung weiterer einkommenselastischer Märkte.

Mit fortschreitender Reifephase schwächt sich das Umsatzwachstum bis zum Erreichen des Umsatzmaximums immer mehr ab. Dieser dritte kritische Punkt im Leben eines Produkts umschreibt den Zustand "relativ absoluter Marktsättigung"[1] in der stabilen Reifephase. Dieser Punkt in der Umsatzentwicklung ist dadurch gekennzeichnet, daß es keine "Noch-Nicht-Käufer" mehr gibt, da nun auch die Laggards, d.h. die letzte Gruppe der Adopter Kategorien, das neue Produkt erworben hat. Der Käuferkreis kann für das Produkt nicht mehr weiter wachsen, da jeder Nachfrager seinen maximalen Bedarfsumfang erreicht hat[2], und auch die Randgebiete der Nachfrage erfaßt worden sind[3].

Der Punkt relativer Marktsättigung bedeutet jedoch nicht, daß das Produkt in Zukunft nicht mehr erworben wird, sondern lediglich, daß in bezug auf das unveränderte Produkt keine Verbrauchssteigerungen mehr möglich sind. Das Marktpotential[4] ist in bezug auf den Erstbedarf ausgeschöpft; die potentielle Nachfrage und damit die Entwicklung des Umsatzes in den folgenden Phasen ist ersatz- und zweitbedarfsorientiert[5]. In diesem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, daß das klassische Modell keine exakten Aussagen hinsichtlich der Berücksichtigung von Ersatzbedarf und Wiederholungskäufen zuläßt. Sie gehen entweder aggregiert in das Modell ein oder bleiben unberücksichtigt.

---

1) Zur inhaltlichen Bedeutung des Begriffs "Totale Marktsättigung" als Gegenteil der "Relativen Marktsättigung" siehe Berekoven = Marktsättigung = 51; zu einer etwas anderen begrifflichen Verwendung des Begriffes Relative Marktsättigung, wie sie hier verstanden wird, siehe auch Fuchs = Marktvolumen = 103 ff.

   Es wird für den Bereich dieser Darstellung die Auffassung von Kjaer-Hansen unterstützt, der ausführt, daß es eine absolute Marktsättigung, in der die Ware in maximalem Umfang an alle möglichen Kunden abgesetzt wird, in der Realität praktisch niemals erreicht wird, weil eine Reihe von Faktoren immer die Verlagerung des Marktvolumens und des Marktpotentials hervorrufen kann. Siehe Hansen = Markt = 51

2) Schäfer spricht in einem derartigen Fall von einer Marktsättigung im dynamischen Sinne, vgl. Schäfer = Grundlagen = 352

3) Vgl. auch Heuss = Markttheorie = 63; ähnlich Scheuing = Gestaltung =

4) Zum Begriff des Marktpotentials siehe Weinhold/Stünzi = Grundlagen =

5) Zur Auswirkung des Zweit- und Ersatzbedarfs auf den Produktlebenszyklus siehe Fiedler = Prognosemethoden = 19/20

Mit Eintritt in die kontraktierende Reifephase zeichnet sich der beginnende Umsatzverfall ab, der aber noch relativ gering ist. Verursacht wird diese Entwicklung durch das Auftreten höherwertiger Konkurrenzprodukte, die bessere Problemlösungen darstellen, vor allem aber in der Abkehr der frühen Adopter-Kategorien, besonders der Innovatoren und Early Adopter.

1.2.2.5.4 Die Degenerationsphase

Im klassischen Modell des Produktlebenszyklus mündet die Reifephase in die Degenerationsphase. Sie ist durch mehr oder weniger starken Umsatzverfall gekennzeichnet. Wichtig gegenüber der kontraktierenden Reifephase ist als unterscheidendes Kriterium die weit stärkere Umsatzverminderung, die vor allem auf einer Konsumverlagerung[1] bzw. einem Bedarfswandel[2] beruht, der in der kontraktierenden Reifephase noch nicht gegeben ist, da in ihr der Umsatzverfall durch Einsatz bestimmter Instrumentalstrategien durchaus reversibel sein mag, was in der Degenerationsphase vor dem Hintergrund einer Konsumverlagerung nicht möglich ist.

Vor allem die sich in ständiger Ausbreitung befindliche Philosophie der Neuerungen, die Änderung des Wertsystems der Nachfrager, Nachahmung von Opinion Leadern und persönlicher Leistungswettbewerb in Form sichtbaren Konsumaufwands[3] beschleunigen den Eintritt traditioneller, erfolgreicher Produkte in die Degenerationsphase[4] und bedingen deren Irreversibilität.

Die absatzwirtschaftliche Dynamik, die durch den zunehmenden technologischen Fortschritt in die einzelnen Teilmärkte getragen wird, führt dazu, daß nicht nur einzelne Produktmärkte einem stetigen Wandel unterzogen werden, sondern eine totale Substitutionskonkurrenz zwischen ganzen Bedarfskomplexen stattfindet[5]. Im Grunde bleiben

---

1) Vgl. Leitherer = Marktsättigung = 611
2) Vgl. Berekoven = Marktsättigung = 49
3) Vgl. Egner = Haushalt = 169
4) Vgl. auch Kotler = Marketing Management = 291; GFK = Lebenszyklus = 243; Heuss = Markttheorie = 88; Freudenmann = Planung = 12
5) Ähnlich Bergler = Verbrauchswandlungen = 123

die Bedürfnisse ihrer Struktur nach die gleichen; lediglich das Anspruchsniveau hinsichtlich der Befriedigungsmöglichkeit verschiebt sich in Richtung auf ein höherwertiges Konsumgut[1].

Auf den vorangegangenen Seiten ist der Produktlebenszyklus bewußt in enger Anlehnung an die klassische Definition des Modells nur anhand der Entwicklung des Umsatzes umschrieben worden. Eine ausschließliche Umschreibung des Modells im Wege der Umsatzentwicklung weist jedoch begrenzten Informationswert auf. Die Aussagefähigkeit des Modells kann wesentlich gesteigert werden, deckt man die die Umsatzentwicklung einer spezifischen Phase verusachenden Faktoren auf und entwickelt sie zu phasendeterminierenden Kriterien.

1.2.2.6 Die Erarbeitung phasentypisierender Kriterien

Das Ziel der Erarbeitung phasentypisierender Kriterien ist in dem Bestreben zu sehen, zum einen die individuelle Phase besser und detallierter zu umschreiben, als dies über die Umsatzentwicklung möglich war, zum anderen jedoch Entscheidungskriterien zu entwickeln, die eine Einordnung der Marktentwicklung eines Produkts in eine bestimmte Produktlebensphase ermöglicht. Eine derartige Zuordnung erweist sich besonders dann als wichtiges Instrument der Marketingführung, wenn es gilt, in Form einer Diagnose das "Lebensalter" des gesamten Leistungsprogramms zu ermitteln, um auf dieser Basis das auf das globale Marketingziel abgestimmte optimale Product-Line-Mix[2] zu erstellen. Soll in das Verhalten eines Produkts auf seinem Produkt-Markt aktiv-gestaltend eingegriffen werden, dann gilt es, die Umsatzentwicklung eines individuellen Produkts im Wege der phasenspezifischen Typisierung rationaler Einflußnahme zugänglich zu machen. Über die Phasendeterminisierung wird eine Differenzierung der Umsatzentwicklung erreicht, mit dem Ziel, die Grundlage für die Gliederung des Umsatzverlaufs in absatzstrategische Entscheidungsfehler zu schaffen.

---

1) Ähnlich Freudenmann = Planung = 12
2) Siehe zum Product-Line-Mix im hier unterstellten Zusammenhang auch Kotler = Marketing Management = 298 ff.; ferner Oxenfeldt = Product Line = 137 ff.

1.2.2.6.1 Die Gewinnentwicklung

Strategische Marketingplanung auf der Grundlage des Modells des Produktlebenszyklus kann sich nicht nur an der Umsatzentwicklung orientieren, sondern hat auch die Entwicklung der phasentypischen Gewinne[1] mit in das Planungskalkül einzubeziehen[2], gilt es doch, nicht ein Umsatzwachstum um "jeden Preis" anzustreben, sondern der Zielvorstellung des "profitablen Umsatz- und Unternehmungswachstums" als einer wesentlichen limitierenden Nebenbedingung gerecht zu werden[3].

Da eine Phasenverschiebung zwischen Gewinn- und Umsatzkurve besteht[4], die Grenzgewinne bereits fallen, obgleich die Umsätze noch nicht ihr absolutes Maximum erreicht haben, ist es notwendig, die Planung von Instrumentalstrategien vor allem an der Gewinnentwicklung zu orientieren[5].

Die Introduktionsphase des klassischen Modells des Produktlebenszyklus ist durch bedeutende Verluste gekennzeichnet. Die folgenden vier Faktoren bestimmen vor allem das negative Ergebnis[6]:

(1) Geringes Umsatzvolumen;
(2) Hohe Kosten des Einsatzes der Instrumente, Werbung und Absatzmethode[7];
(3) Hohe Belastung der Produkteinheit durch die Amortisation der Investitionen für Forschung und Entwicklung[8];
(4) Hohe Fertigungskosten, da während der Introduktionsphase im Fertigungsbereich noch nicht die optimale Faktorkombination gefunden worden ist (Bruch, Ausschuß, Kapazitätsengpässe).

Vor allem während der Introduktionsphase können die traditionellen "marketing cost-to-sales ratios" nicht angewendet werden[9], da nur

---

1) Gewinn = Erlöse (Umsatz - Kosten); vgl. Gutenberg = Absatz = 13
2) Vgl. Goodman = Marketing-Life-Cycle = 32 ff.
3) Vgl. Freudenmann = Planung = 19
4) Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen = Marketing = 175
5) Vgl. auch Steiner = Top Management = 558; siehe auch Abb. 7, wo ausführlich auf die Entwicklung der Durchschnittsgewinne, der Grenzgewinne und der Kosten des Einsatzes der Marketinginstrumente im Zyklusablauf eingegangen wird.
6) Vgl. Steiner = Top Management = 558; McCarthy = Basic Marketing = 486; Clifford = Laverage = 63
7) Siehe Abb. 7 b;
8) Siehe Abb. 7 c;
9) Vgl. Staudt/Taylor = Managerial Introduction = 147

ein intensiver Instrumentaleinsatz die Einführungswiderstände überwinden kann. So führt u.a. Bell aus:

> "Introductory marketing campaigns highlight new and exciting product features. Promotional expenditures in introductory period frequently far exceed normal outlays in relation to immediate sales results" 1).

Abb. 5 veranschaulicht die Gewinn-Verlustsituation aufgrund der von Buzzell/Nourse durchgeführten empirischen Untersuchungen aus dem Lebensmittelbereich während der Introduktionsphase[2]. Es ist in diesem Zusammenhang zu beachten, daß nur die variablen Kosten in die Betrachtung einbezogen worden sind, die Berücksichtigung der fixen Kosten würde die Verluste noch erhöhen.

	1.J. regul.Distribution	2.J. regul. Distribution	3.J. regul. Distribut
Produktkategorie	∅ Gewinn/Verlust i.U-%	∅ Gewinn/Verlust i. U-%	∅ Gewinn/Verlust i.U-
Breakf.Cereal	-44 (Min/Max -214/+44)	-16(Min/Max - 54/+19)	-13 (Min/Max - 57/+15
Cake Mixes	-17 (Min/Max -117/+36)	-14(Min/Max -140/+32)	-4 (Min/Max -25 /+ 6
Dog Food	-40 (Min/Max -165/+17)	-10(Min/Max - 40/+23)	+3 (Min/Max -30/ +13
Frozen Dinners	- 2 (Min/Max - 80/+ 4)	+ 4(Min/Max 0/+10)	k. A k.A
Margarine	- 6 (Min/Max -478/+33)	+6 (Min/Max -120/+32)	+8 (Min/Max -120/+13
∅-W. d. gesamt. Samples	-13 (Min/Max -478/+49)	- 2(Min/Max -346/+51)	+4 (Min/Max -120/+34

Der % Verlust-bzw. Gewinnbeitrag ergibt sich aus der Subtraktion der Kosten für R&D, Marketing Research, des Markttests und des Einsatzes der Instrumentalvariablen von den Bruttoerlösen der Produkte der jeweiligen Produktkategorie. Es handelt sich um kumulierte Werte. Die Min/Max -Werte umschreiben die jeweiligen Grenzwerte. Lies : Im Bereich d. Breakfast Cereals wies das verlustreichst individuelle Produkt einen Verlustbeitrag von -211% des Umsatzes im 1. Jahr regulärer Distribution auf.Das gewinnstärkste einen Gewinnbeitrag von +44% des Umsatzes.(Siehe als Grundlage Buzzell/Nours Product Life Cycle= 203)

Abb. 5 : Gewinn- und Verlustbeitrag neuer Produkte

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage nach der Dauer der Verlustperiode. Abb. 6 verdeutlicht, daß nur 30 % aller untersuchten Produkte nach dem ersten Jahr regulärer Distribution den Break-even-Punkt erreicht haben und 73 % aller Produkte erst nach vier Jahren in die Wachstumsphase überwechselten[3].

---

1) Bell = Marketing Concepts = 293
2) Siehe Buzzell/Nourse = Product Innovation = 128 ff.
3) Siehe Buzzell/Nourse = Product Innovation = 128 ff.

Zeitraum für das Erreichen des Break-even-Punktes im Fall von diskontinuierlichen und kontinuierlich-dynamischen Innovationen, ausgedrückt in Jahreszahlen.

Produktkategorie	Ende des 1. Jh.	Ende des 2. Jh.	Ende des 3. Jh.	Ende des 4. Jh.
Breakfast Cereal	3/17	3/13	4/11	4/10
Cake Mixes	2/ 9	3/ 9	2/ 5	3/ 4
Dog Food	1/12	3/9	3/ 5	2/ 3
Frozen Dinners	3/ 9	3/3	k.A.	k.A.
Margarine	3/ 8	5/7	5/7	5/7
Alle Produktkategorien d. gesamt. Samples	29/97	32/72	30/49	27/37
Alle Prdktg.i.%	30%	44%	61%	73%

Lies: Am Ende d. 1.Jahres erreichten 3 von 17 Produkten der Produktkategorie Breakfast Cereals den Break-even Punkt.(Siehe als Grundlage Buzzell/Nourse =Product Life Cycle= 205)

Abb. 6 : Zeitraum für das Erreichen des Break-even-Punktes im Fall von Produktgruppen

Mit Erreichen der Wachstumsphase verändert sich die gewinnstrategische Situation grundsätzlich. Aufgrund der erwähnten Nachfrageexpansion steigen die Gewinne sehr stark an, da

- die Kosten für den Instrumentaleinsatz, besonders in bezug auf die Instrumentalvariable Werbung, wegen des sehr geringen Aufnahmewiderstandes auf Absatzmittler- und Endverbraucherebene fallen;
- die "Economies of Large Scale" in allen funktionalen Bereichen voll wirksam werden;
- die Amortisation der R & D-Kosten sich auf eine weit größere Zahl von Produkteinheiten verteilen lassen;
- im Produktionsbereich die Realisation der optimalen Faktorkombination möglich wird, bzw. sich die Produktionsverfahren stabilisieren lassen.

Während der Wachstumsphase sind die absoluten Steigerungraten der Grenzgewinne größer als die der Gesamtgewinne, was bedeutet, daß das Maximum der Grenzgewinne vor dem der Gesamtgewinne liegt. Die Wachstumsphase ist die gewinnträchtigste Lebensphase des gesamten Produktlebenszyklus. Dies wird auch aus folgendem Zitat von Levitt deutlich:

> "During the market growth stage unit profits boom as output rises and unit production costs fall. Total profit rises enormously. It is the presence of such lush profits that both attracts and ultimately destroys competitors" 1).

Mit Eintritt des Produkts in die Reifephase verschlechtert sich die gewinnstrategische Situation. Obgleich in der expandierenden Reifephase die Gesamtgewinne noch absolut zunehmen - zwar mit abnehmenden Zuwachsraten - beginnen die Grenzgewinne bereits wieder zu fallen. Als Gründe für die Entwicklung können folgende Tatbestände herangezogen werden[2]:

- leichter, sich bereits abzeichnender Preisverfall[3];
- leichtes Ansteigen der Werbequote[4];
- Herausbildung von Aufnahmewiderständen, da Wettbewerbsprodukte Nachfrage abziehen;
- Auftreten von R & D-Kosten für Produktverbesserungen sowie notwendig werdende Serviceleistungen, Verkäuferschulungen, vertriebspolitische Maßnahmen[5].

Die sich während der expandierenden Reifephase abzeichnenden Tendenzen des Zerfalls des Grenz- und Gesamtgewinns beschleunigen sich mit Übertritt in die stabile und kontraktierende Reifephase. Bereits während der stabilen Reifephase, in der die Gesamtgewinne ihr Maximum erreichen, nähern sich die Grenzgewinne dem Nullpunkt und sind in der sich anschließenden kontraktierenden Reifephase bereits negativ. Verursacht wird dieser rapide Gewinnverfall durch folgende Faktoren:

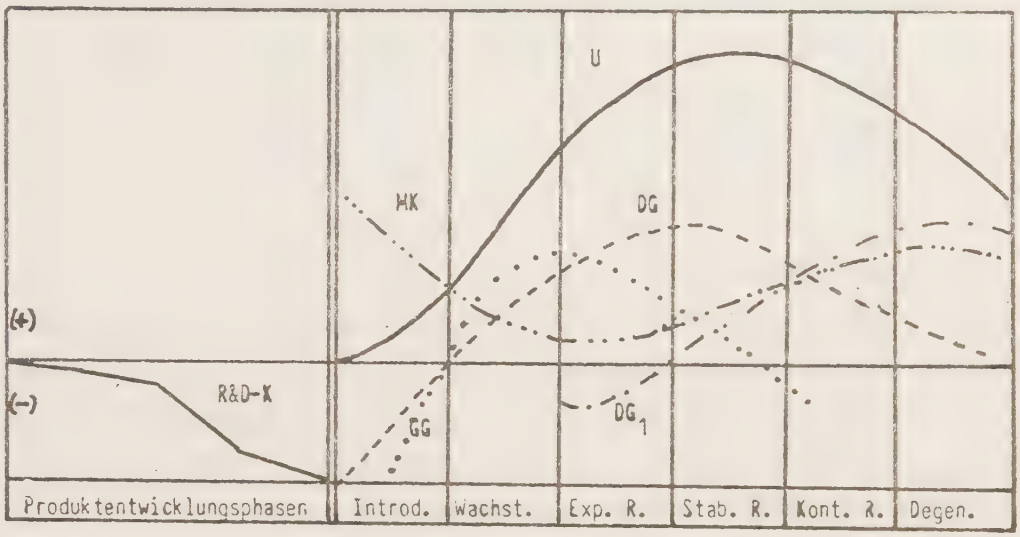
- stagnierende oder rückläufige Umsatzentwicklung;
- bedeutender Preisverfall;
- intensives Auftreten von Substitutionsprodukten;
- Notwendigkeit der Anpassung des Instrumentariums an die veränderte Wettbewerbskonstellation;
- steigende Aufnahmewiderstände bei Absatzmittlern und Endverbrauchern.

---

1) Levitt = Product-Life-Cycle = 436
2) Vgl. McCarthy = Basic Marketing = 486; Staudt/Taylor = Managerial Introduction = 156; Booz, Allen & Hamilton = Management = 8
3) Siehe S. 198 ff.
4) Siehe S. 198 ff.
5) Vgl. auch Staudt/Taylor = Managerial Introduction = 153

Abb. 7 : Gewinnentwicklung im Zyklusablauf

Abb. 17a : Idealtypische Darstellung der Entwicklung des Umsatzes, der Durchschnittsgewinne (DG), der Grenzgewinne (GG), der R&D-Kosten sowie der Kosten des Einsatzes der absatzpolitischen Instrumente Werbung und Absatzmethode im Zyklusablauf.



U=Umsatz;MK =Marketingkosten für Instr. Werbung und A-methode;DG =Durchschnittsgew.;GG = Grenzgewinne; R&D K = Kosten für Ideen Suche, Bewertung, Markt-und Absatzanalyse, technischen Produktentwicklung , Markttest; DG_1 = Durchschnittsgewinn d.1. Produktvariante

Abb. 17b : Überblick über die Entwicklung der MK (Werbung, Absatzmethode) während des 1.u. 2. Ja. regulärer Distribution auf d. Basis von 127 untersucht. Produkten.(Durchschnittswerte)

	Ø MK in % vom Umsatz[a]		MK/Umsatz Rate i.% d.MK d.U.Ø		Ø MK i. absol. Grössen $	
Produktkategorie	1. Jahr	2.Jahr	1. Jahr	2. Jahr	1. Jahr	2. Jahr
Breakfast Cereal	51%	30%	282% b)	167%	3,401,000	1,374,000
Cake Mixes	61	57	407	380	575,000	300,000
Dog Food	49	NA	350	NA	1,926,000	NA
Frozen Dinners	20	NA	182	NA	83,000	NA
Margarine	30	22	353	259	2,000,000	2,393,000
Ø Werte d. ges. Samples einschl. obiger	43%	24%c)	321%	179%	1,407,000	961,000

a) Lies: im 1. Jahr regulärer Distribution betrugen die MK 51 % des Umsatzes dieser Periode.
b) Lies: im 1. Jahr regulärer Distribution beliefen sich die Ausgaben für den Einsatz der Instrumente Werbung und Absatzmethode auf 282 % der Ø MK der Unternehmung in den folgenden Produktlebensphasen, bzw. im Fall von Breakfast C. waren die MK d. Introd. ca dreimal so hoch wie der Ø Wert d. übrigen Lebensphasen
c) Lies: Im 2. J. regulärer Distribution lagen die MK bereits um 19 % unter denen der Vorperiode. (Durchschnitt aus 127 Produkten)

Abb. 17 c: R&D-Kosten für ausgewählte Produktkategorien auf der Basis von 111 untersuchten Prod.

	R%D-Kosten	Kosten f. Marketing Research	Anzahl d. Prod. i.jeweil. Kat.
Produktkategorie			
Breakfast Cereal	122,000 $ a)	60,000$	21
Cake Mixes	27,000 $	13,000$	3
Frozen Dinners	15,000 $	8,000$	9
Dog Food	91,000 $	37,000$	13
Margarine	65,000 $	17,000$ b)	4
Ø-Werte d. ges. Samples	68,000 $	26,000$	111

a) Lies : Im Bereich der Produktkategorie Breakfast Cereal betrugen die Ø-R&D-Kosten auf der Basis von 21 untersuchten Produkten 122,000 $.
b) Lies : die Ø Kosten für Marketing Research während der Produktentwicklungsphasen betrugen auf der Basis von 111 Produkten 26,000 $.
Siehe als Grundlage für Abb. 17 b und 17 c : Marple, G. A./ Wissmann, H. B. Grocery Manufacturing in the United States, New York 1968, S. 191 ff.

In der sich anschließenden Degenerationsphase schrumpfen die Gesamtgewinne weiter, sind nicht schon gegen Ende der kontraktierenden Reifephase Verluste aufgetreten[1]. Verursacht wird diese Entwicklung erneut durch Nachfragerückgang, Preisverfall und Überschußkapazitäten. Abb. 7 erläutert zusammenfassend die Gewinnentwicklung im Zyklusverlauf.

Bei langfristiger Betrachtungsweise führen die dargestellten unterschiedlichen Gewinnsituationen zu einer das Unternehmenswachstum gefährdenden Gewinnlücke, die langfristig nur verhindert werden kann, wenn das dem gewinnstrategischen Verfallprozeß ausgesetzte Leistungsprogramm durch fortlaufende Introduktion kontinuierlicher, dynamisch-kontinuierlicher und diskontinuierlicher Innovationen dermaßen regeneriert wird, daß innerhalb des Leistungsprogramms ein Ausgleich zwischen Produkten in gewinnschwachen und gewinnträchtigen Lebensphasen erreicht wird.

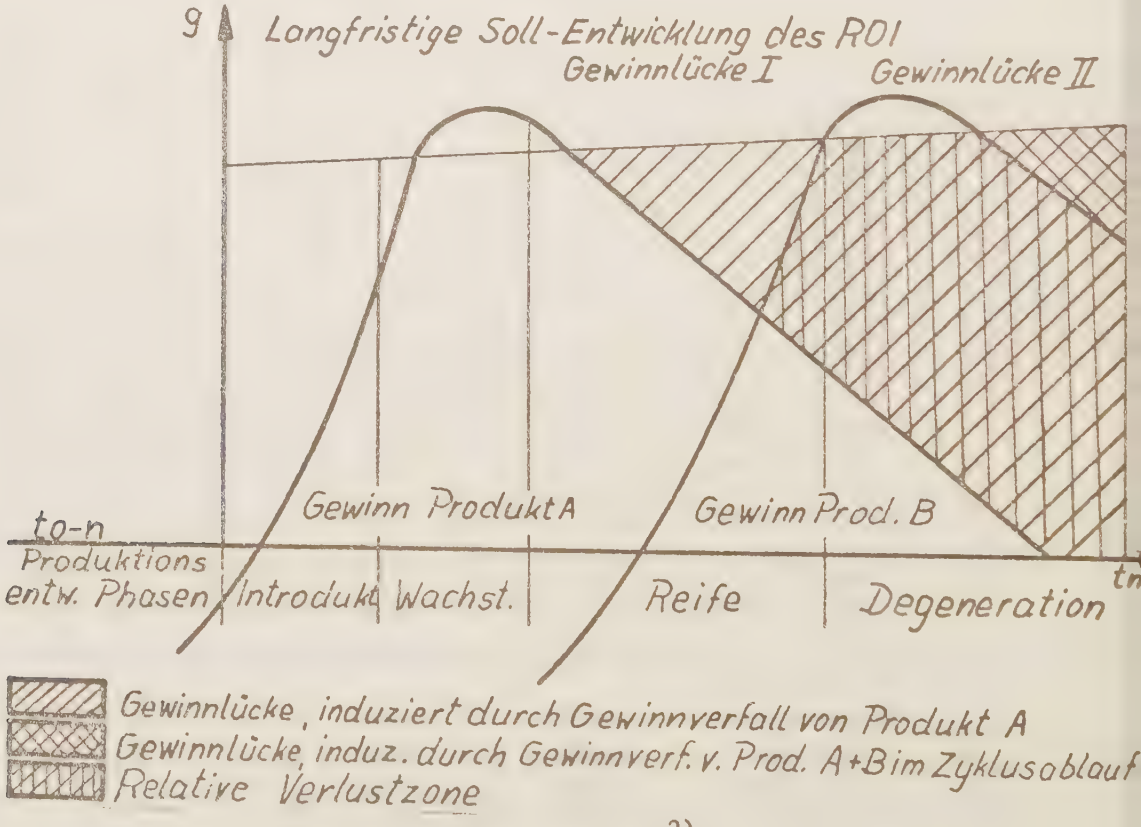


Abb. 8 : Gewinnentwicklung im Zyklusverlauf[2]

---

1) Vgl. auch Fromm = Produktlebenskurven = 14; Freudenmann = Planung = 12

2) Vgl. Kraushar = New Products = 57

Gerade in bezug auf die Planung eines langfristigen Gewinnstandards[1] oder eines bestimmten ROI sind diese Modellanalysen von ganz entscheidender Bedeutung[2].

1.2.2.6.2 Die Entwicklung der differentiellen Produktdistinktivität sowie der Produktfunktion

Entscheidet sich der Käufer für den Erwerb eines neuen Produkts, dann wird der Kaufentschluß vor allem durch den "Differenzen-Vorteil" (Differential Advantage) ausgelöst, der sich in einer höheren Nutzenstiftung im Vergleich zu den traditionellen Möglichkeiten der Bedürfnisbefriedigung ausdrückt.

Besonders während der Introduktionsphase äußert sich der Differenzen-Vorteil in einer nachfragewirksamen maximalen "exklusiven Distinktivität"[3], da im Fall einer diskontinuierlichen Innovation noch keine unmittelbaren konkurrierenden Produkte auf dem Markt sind. Für die Dauer der Introduktionsphase und bei entsprechendem Patentschutz sowie einem hinreichend langem technologischen Entwicklungsvosprung - auch für die Wachstumsphase - kann der Pionierunternehmer von dieser phasentypischen exklusiven Distinktivität insofern Nutzen ziehen, als sie ihm ein monopolistisches Marktverhalten erlaubt. Die exklusive Produktdistinktivität wird damit als phasentypisch für die Introduktionsphase angesehen.

Treten nun während der Wachstumsphase wettbewerbende Produkte in den Markt ein, die ihrerseits einen wesentlichen Differenzen-Vorteil gegenüber dem nun eingeführten Produkt aufweisen, dann unterlaufen diese die exklusive Distinktivität. Nun ist es jedoch dem Pionier in der Zwischenzeit gelungen, einen gewissen Marktanteil zu erringen, bzw. eine bestimmte Brand Loyalty aufzubauen. Letzterer Faktor bewirkt

---

1) Auf die Problematik alternativen Gewinnstandards kann hier nicht eingegangen werden. Siehe hierzu u.a. Dean = Economics = 123, 563, 565; Fiuczynsky = Preispolitik = 64 ff.; Mellerowicz = Industriebetriebslehre = 100 ff.
2) Siehe auch Abb. 8
3) Vgl. ausführlich Bell = Marketing Concepts = 288 ff.

vor allem, daß die exklusive Produktdistinktivität nur relativ gering abgebaut wird und das Produkt zu Beginn der Wachstumsphase über ein großes akquisitorisches Potential verfügt, daß der sich nun intensiv vollziehende "autonome Wachstumsprozeß"[1] einsetzen kann. Verursacht wird diese Entwicklung durch die für die Wachstumsphase und expandierende Reifephase typische "präferentielle Produktdistinktivität"[2], für die im Gegensatz zur exklusiven Distinktivität

- eine breite Nachfragezielgruppen ansprechende Bedarfsgerechtigkeit,
- ein hoher konsumentenbezogener Neuheitsgrad,
- ein hoher technischer Neuheitsgrad,
- ein im Vergleich zur Introduktionsphase abgeschwächter markt- und unternehmensbezogener Neuheitsgrad

typisch ist.

Mag nun während der expandierenden Reifephase die präferentielle Produktdistinktivität noch voll wirksam sein, wird sie doch spätestens mit Eintritt des Produkts in die stabile Reifephase durch verbesserte oder neu auf den Markt kommende Produkte so stark unterminiert, daß zu Beginn der Degenerationsphase die akquisitorische Wirkung der präferentiellen Distinktivität nicht mehr vorhanden ist. Insofern sind stabile, kontraktierende Reifephasen durch "degenerierende Produktdistinktivitäten"[3] gekennzeichnet, die sich vor allem während der Degenerationsphase als absolute Nachteile in der wettbewerbspolitischen Auseinandersetzung auswirken, da nun die wettbewerbenden Produkte ihrerseits entweder eine exklusive oder präferentielle Produktdistinktivität aufweisen.

In Abb. 9 wird die Entwicklung der differentiellen Produktdistinktivität phasentypisch wiedergegeben[4]. Die Interdependenz beider

---

1) Vgl. S. 40
2) So führt Bell aus: "As a matter of fact, the initial losses of market share in Stage II to intruding competitors may be partially regained as the innovating firm increases its sales at a rate faster than the industry as a whole. An initial drop and subsequent improvements in market share are thus associated with the second period of preferential distinctiveness." Bell = Marketing Concepts = 291
3) Vgl. Bell = Marketing Concepts = 291
4) Siehe auch Scheuing = Cycle = 113; Dean = Economics = 411; Bell = Marketing Concepts = 292

Kurven veranschaulicht den für die Planung von Instrumentalstrategien besonders in bezug auf den Einsatz des Instruments Produktgestaltung so wichtigen Kausalzusammenhang: Umsatzwachstum ist nur so lange möglich, wie es durch spezifischen Instrumentaleinsatz gelingt, dem Nachfrager einen Nutzenvorteil entweder in Form einer differentiellen oder exclusiven Produktdistinktivität zu offerieren.

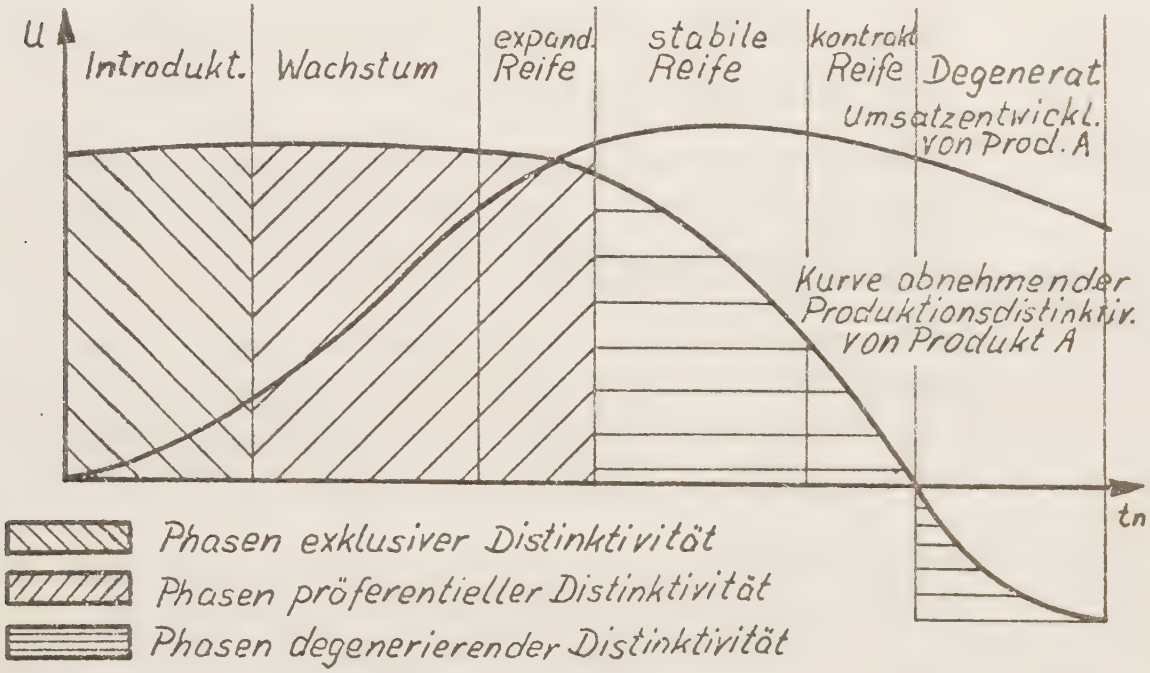


Abb. 9 : Produktdistinktivität im Zyklusverlauf

Das Problem der differentiellen Produktdistinktivität läßt sich auch über die Wechselbeziehungen zwischen der Produkthomogenität und Produktheterogenität darstellen. In vereinfachter Form ergibt sich folgende Übersicht[1]:

Introduktionsphase:	maximale Produktheterogenität
Wachstumsphase:	Produktheterogenität, aber geringer als in der Introduktionsphase
expandierende Reifephase:	begrenzte Produktheterogenität mit starker Tendenz zur Produkthomogenität

1) Die Darstellung unterstellt die Konstanz des Instruments Produktgestaltung.

stabile Reifephase:	Produkthomogenität
kontraktierende Reifephase:	maximale Produkthomogenität
Degenerationsphase:	a) Produkthomogenität
	b) Produkthomogenität jedoch mit Tendenz zu begrenzter Produktheterogenität

1.2.2.6.3 Die Entwicklung der Instrumentalvariablen Preis, Werbung und Absatzmethode im Zyklusverlauf

(1) Die Preisentwicklung

Phasendeterminierende Kriterien auf der Grundlage der Preisentwicklung lassen sich nur mit so vagen Begriffen wie Preisanstieg, Preisverfall und Preisstabilität umschreiben[1].

Nahezu einmütig wird von den Autoren des Produktlebenszyklus die Auffassung vertreten, daß der Preis im Zyklusablauf sukzessiv verfällt[2]. Abb. Nr. 10 und 11 geben einige empirisch untersuchte Preisentwicklungen im Zyklusablauf wieder.

Die Analyse der Beiträge zum Problem der Preisentwicklung im Zyklusablauf führt zu dem Ergebnis, daß unter den Autoren zwar Einmütigkeit hinsichtlich des langfristigen Preisverfalls besteht, jedoch grundlegende Meinungsverschiedenheit in bezug auf die Ausprägung der jeweiligen phasentypischen preispolitischen Situation vorliegt.

Levitt[3], Bell[4], McCarthy[5] sind der Ansicht, daß die Preise in der Reifephase niedriger sind als in der Wachstumsphase und sich danach ein weiterer Preisverfall abzeichnet[6]. Scheuing[7] ordnet dieser Phase das Kriterium der Preissenkung aber mit einer Tendenz zur Preisangleichung zu. Die empirischen Untersuchungen Buzzell/Nourse[8]

---

1) Absolute Preissteigerungen aufgrund der Erhöhung des gesamtwirtschaftlichen Preisniveaus bleiben unberücksichtigt. Es handelt sich hier um eine inflationsneutrale, bereinigte Betrachtungsweise.
2) Siehe auch Dean = Economics = 419; Dean = Pricing = 319; Lazo/Corbi = Marketing = 220 ff.; Staudt/Taylor = Managerial Introduction = 14
3) Vgl. Levitt = Product Life Cycle = 486
4) Vgl. Bell = Marketing Concept = 295
5) Vgl. McCarthy = Basic Marketing = 486
6) Vgl. Staudt/Taylor = Managerial Introduction = 151 ff.
7) Vgl. Scheuing = Absatzmarktverhalten = 103
8) Vgl. Buzzell/Nourse = Life Cycle = 58 ff.

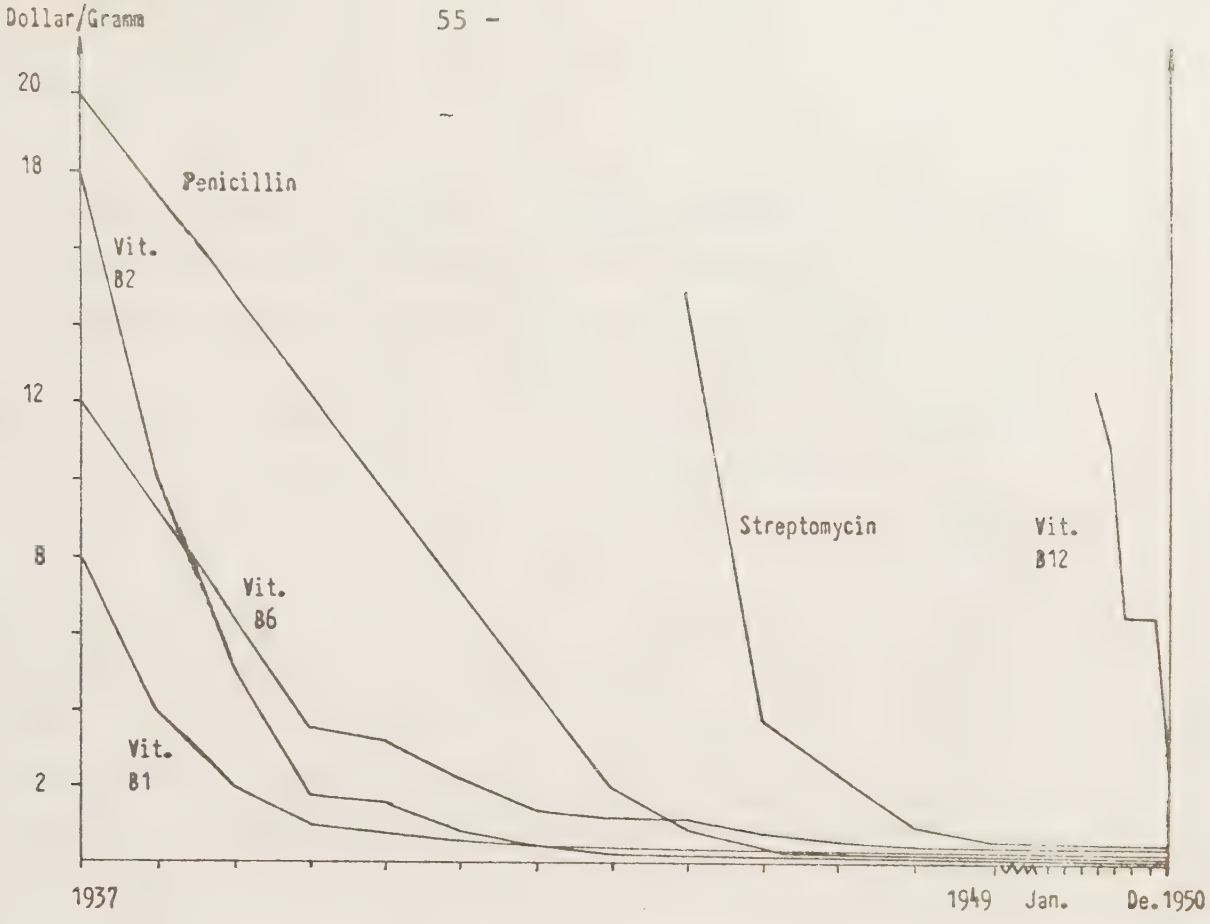


Abb. 10 : Preisverfall im Zyklusablauf bei sechs diskontinuierlichen Innovationen der pharmazeutischen Industrie 1)

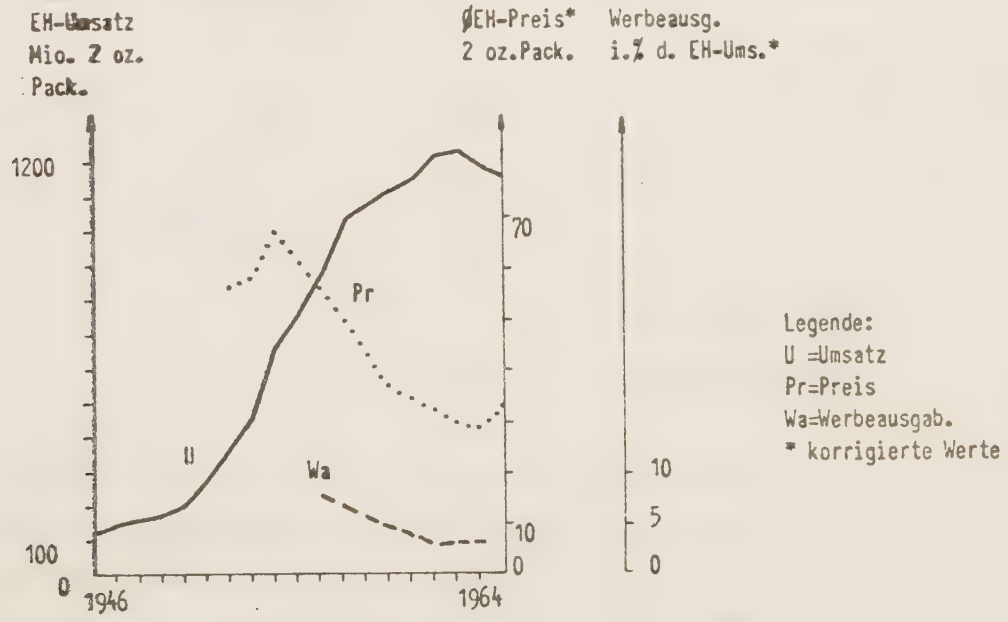


Abb. 11 : Preisverfall der Produktgruppe "Instant Coffee" im Zyklusablauf. Die Preise sind korrigiert um Veränderungen in den Lebensmittelverbraucherpreisen 2)

---

1) Siehe als Grundlage Dean = Economics = 421
2) Siehe als Grundlage Buzzell = Competitive Behavior = 56; Scheuing = Marketing = 214

anhand von 11 Produktkategorien ergaben andererseits jedoch, daß in der expandierenden und der stabilen Reifephase Tendenzen zur Preisstabilität auftreten, was den Aussagen des klassischen Modells des Produktlebenszyklus widerspricht (Abb. 12, 13, 14 b). In einer jüngeren Darstellung schließt sich Scheuing jedoch der These vom kontinuierlichen Preisverfall mit der Tendenz zur Stabilität in der Reifephase an[1], spricht aber von einem weiteren Preisverfall in bezug auf die Degenerationsphase.

Die noch darzustellende wettbewerbspolitische Entwicklung im Zyklusablauf unterstützt ihrerseits die These von der Preisentwicklung in Form von: Preisverfall/Preisstabilisierung/Preisverfall insofern, als sich im Zyklusablauf eine Verlagerung vom Preis- zum Qualitätswettbewerb feststellen läßt[2]. Die Produktlebensphasen lassen sich damit anhand der Preisentwicklung wie folgt determinieren:

Introduktionsphase:	hohes Preisniveau, Preise stabil
Wachstumsphase:	leichter Preisverfall, aber immer noch hohes Preisniveau
Reifephase	
-expandierende Reifephase:	geringer Preisverfall, Tendenz zur Stabilität
-stabile Reifephase:	Preisverfall, Tendenz zur Stabilität, besonders im Falle einer stabilen Reifephase mit Wachstumskomponenten 3)
-kontraktierende Reifephase:	Preisverfall
Degenerationsphase:	Preisverfall

Buzzell/Nourse haben obige phasentypische Ausprägung der Preisentwicklung empirisch ermittelten Umsatzverläufen gegenübergestellt. Sie konnten aus einer Gesamtzahl von siebzehn Produktkategorien diese Entwicklung elfmal bestätigen, stellten zweimal substantielle Ab-

---

1) Vgl. Scheuing = Cycle = 118/119; ähnlich Nielson Researcher = Brands = 14
2) Siehe S. 66
3) Buzzell/Nourse bezeichnen eine derartige Phase als innovative Reifephase, in der eine neue Produktvariation eingeführt wird, die bei höherem Preis zu einer erneuten Stabilisierung des Preisniveaus führt. Vgl. Buzzell/Nourse = Life Cycle = 59

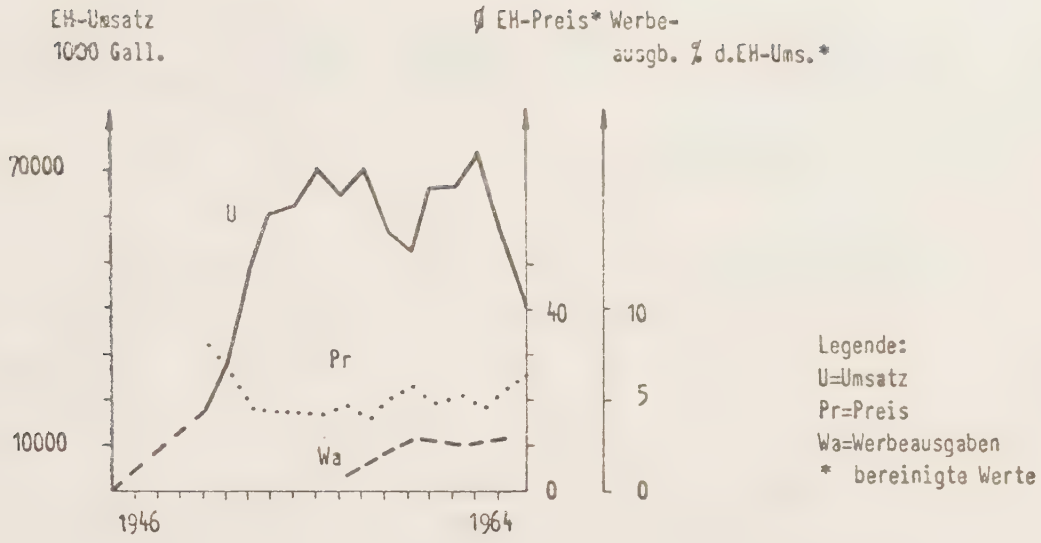


Abb. 12 : Relative Preisstabilität während der Reifephase für die Produktgruppe "Tiefgefrorenes Organsaftkonzentrat" 1)

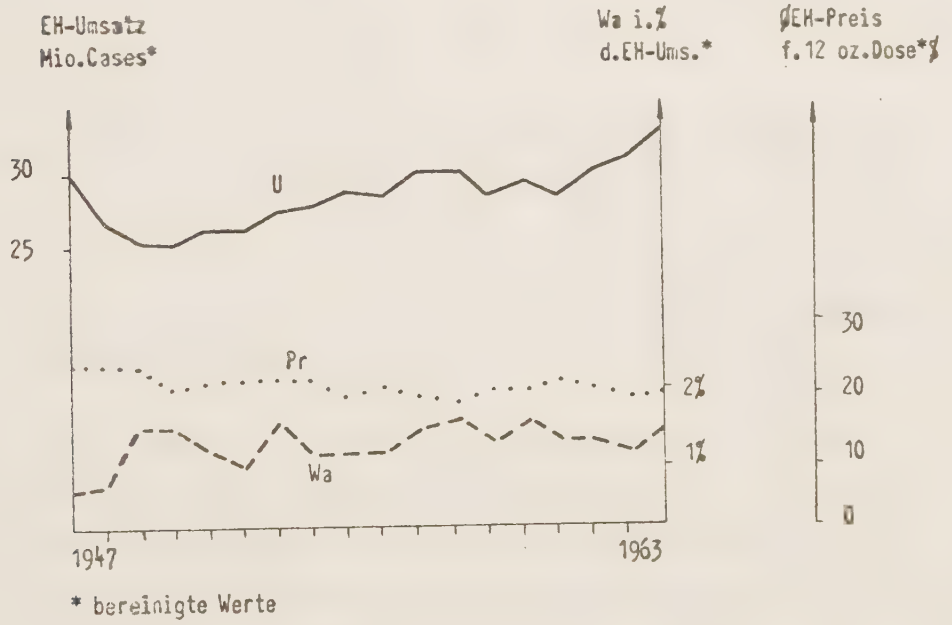


Abb. 13 : Relative Preiskonstanz während der Reifephase für das Produkt "Canned Corn" von 1947 bis 1963 2)

---

1) Siehe als Grundlage Buzzell = Competitive Behavior = 55
2) Siehe als Grundlage Buzzell/Nourse = Life Cycle = 65

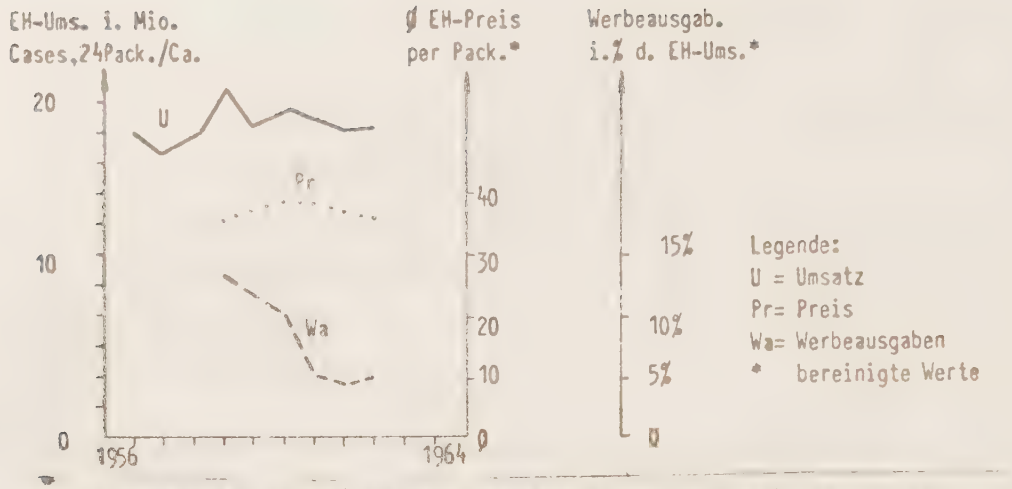


Abb. 14 a : Die Entwicklung der Instrumentalvariablen Werbung und Preis im Zyklusablauf für das Produkt "Cake Mixes" 1)

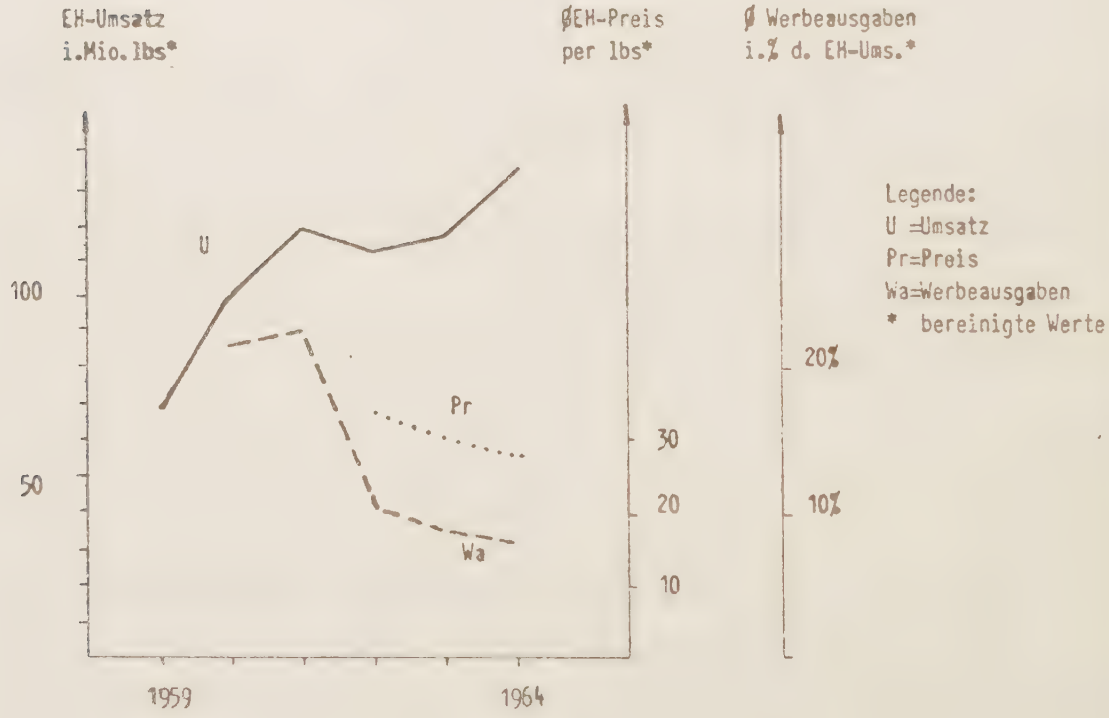


Abb. 14 b : Entwicklung der Instrumentalvariablen Werbung und Preis im Zyklusablauf für das Produkt "Dehydrated Potatoes" 2)

---

1) Siehe als Grundlage Buzzell/Nourse = Life Cycle = 62
2) Siehe als Grundlage Buzzell/Nourse = Life Cycle = 62

weichungen fest und fanden schließlich viermal die Nichtanwendbarkeit obiger These vor[1].

(2) Die Entwicklung der Werbequote (inclusiv Verkaufsförderung)

Wie aus den Abbildungen 10 - 14 hervorgeht, entwickelt sich die Werbequote zum Teil entgegengesetzt zur Umsatzentwicklung (siehe besonders Abb. 11,13 und 14).

Cox stellte anhand einer empirischen Untersuchung von 45 Produkten der pharmazeutischen Industrie die folgenden drei grundlegenden Verläufe der Werbequote im Zyklusablauf fest (Abb. 15):

> "Form a-Promotional effort in the Introductory stage is zero or at relatively low level, rises to peak in the Growth stage, and declines to a moderate level (above the Introductory stage level but below the peak) in the Maturity stage.
>
> Form b-Promotional effort is at a peak in the Introductory stage and declines through the Growth and Maturity stages, with promotional effort at a higher level in the Growth stage than in the Maturity stage.
>
> Form c-Promotional effort rises through the Introductory and Growth stages to a peak in the Maturity stage. Promotional effort in the Growth stage is at a higher level than in the Introductory stage." 2)

Die Feststellungen von Cox in bezug auf den Verlauf der Werbequote in Form des Typs a stehen jedoch im Widerspruch zu den Auffassungen der meisten sich mit diesem Problem auseinandersetzenden Autoren.

Booz, Allen & Hamilton[3] vertreten einen Verlauf, der dem Typ b von Cox ähnlich ist und der in der Introduktionsphase mit einer maximalen Werbequote beginnt, die gegen Ende der Wachstumsphase ihr Minimum aufweist, um am Ende der kontraktierenden Reifephase einen

---

1) Siehe ausführlich Buzzell/Nourse = Life Cycle = 80/81
2) Cox = Marketing Models = 380; es sei darauf hingewiesen, daß Cox hier nicht von einer Werbequote im engeren Sinne spricht, sondern die absoluten Aufwendungen für Sales Promotion und Werbung darstellt. Cox stellte fest, daß von den 54 betrachteten Produkten 70 % dem Typ a folgten, 20 % dem Typ b und 5 % dem Typ c. Die Darstellung ist durch die spezifischen Eigenschaften der pharmazeutischen Industrie bestimmt, was ihren Wert aber nur bedingt einschränkt (siehe auch Abb. 15).
3) Vgl. Booz, Allen & Hamilton = Management = 7

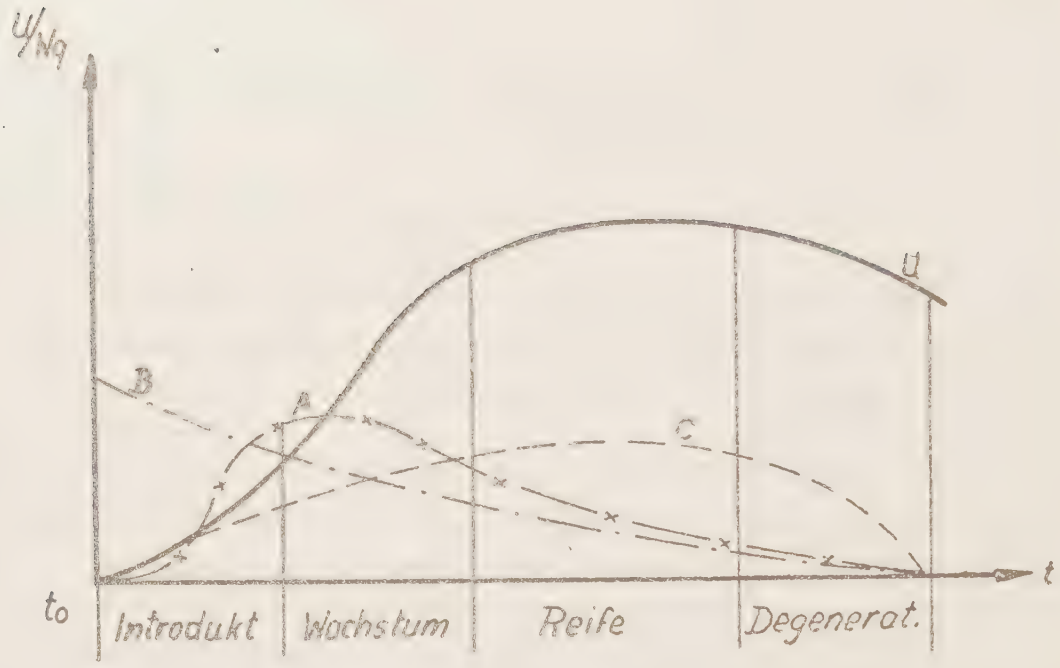


Abb. 15 : Unterschiedliche Werbequotenverläufe und Produktlebenszyklus 1)

neuen Höhepunkt zu erreichen, der aber unter dem Niveau der Werbequote der Introduktionsphase liegt und mit Eintritt in die Degenerationsphase weiter abnimmt. Auch die Darstellungen von Forrester[2] ähneln denen von Booz, Allen & Hamilton, jedoch mit dem Unterschied, daß das zweite Maximum der Werbequote bereits in der stabilen Reifephase erreicht wird.

Headen[3] und Buzzell[4] sind der Auffassung, daß die Werbequote auch während der Reifephase weiter sinkt.

> "The ratio of advertising and other marketing expenditures to sales will decline substantially, both because of reduced margins and because demand becomes less responsive to promotional stimulation." 5)

In einer empirischen Untersuchung haben Buzzell/Nourse[6] den Typ b an 17 Produktkategorien des Nahrungsmittelsektors überprüft, mit dem Ergebnis, daß 13 der 17 Produktkategorien den Verlauf des Typs b

---

1) Siehe als Grundlage Cox = Marketing Models = 380
2) Vgl. Forrester = Dynamics = 108
3) Vgl. Headen = Introductory Phases = 10
4) Vgl. Buzzell = Competitive Behavior = 50 ff.
5) Vgl. Buzzell = Competitive Behavior = 53
6) Vgl. Buzzell/Nourse = Life Cycle = 80 ff.

bestätigten, in zwei Fällen vollkomene Abweichung bestand und weitere zwei Produktkategorien keinerlei Ähnlichkeit mit dem Typ b aufwiesen.

Die offensichtlichen Gegensätze in der Beurteilung des Verlaufs der Werbequote im Zyklusablauf leiten sich teilweise aus dem Umstand ab, daß sich die verfügbaren empirischen Untersuchungen auf unterschiedliche Bezugsobjekte beziehen[1]; ferner beziehen die Ausführungen von Booz, Allen & Hamilton offensichtlich den Tatbestand mit ein, daß während der stabilen Reifephase eine Produktvariation vorgenommen und diese als kontinuierliche oder kontinuierlich-dynamische Innovation unter einem bestimmten Werbeeinsatz in den Markt eingeführt wird.Buzzell/Nourse sprechen in diesem Zusammenhang von einer innovativen Wachstumskompotente ("innovative-growth-component")[2], die dann während der Reifephase zu einer sehr hohen Werbequote führt, die der der Introduktionsphase ähnlich ist. Insofern decken sich unter dieser spezifischen Betrachtungsweise die Auffassungen der Autoren.

Zusammenfassend ergibt sich der folgende grundlegende phasentypische Verlauf der Werbequote[3]:

Produktlebensphase	Werbequote in % des Umsatzes
Introduktionsphase:	sehr hohes Niveau, maximale Werbequote in bezug auf den gesamten Zyklus
Wachstumsphase:	leichter Rückgang, jedoch immer noch hohes Niveau
Expandierende Reifephase:	Rückgang, Tendenz zur Stabilität
Stabile Reifephase:	Stabilität
Kontraktierende Reifephase:	Rückgang mit stabilisierender Tendenz
Degenerationsphase:	Rückgang auf sehr niedriges Niveau

---

1) So beziehen sich die Untersuchungen von Buzzell auf den Bereich "nichtdauerhafter Konsumgüter", wogegen Cox pharmazeutische Produkte untersucht; Booz, Allen & Hamilton geben keinerlei Hinweise in bezug auf eine produktartbezogene Gültigkeit.

2) Vgl. Buzzell/Nourse = Life Cycle = 59

3) Siehe des weiteren hierzu auch Stern = Starthilfe =; Klepper = Advertising Procedure = 45; Nielson Researcher = Brands = 14

Weit wichtiger als eine Diskussion über den phasentypischen Verlauf der Werbequote, der offensichtlich von Produktkategorie zu Produktkategorie in unterschiedlicher Ausprägung auftritt, ist jedoch die Erkenntnis, daß sich die Werbequote als ein phasendeterminierendes Kriterium eignet und somit als eine Grundlage für die Planung von phasentypischen Instrumentalstrategien verwendet werden kann.

(3) Absatzmethode im Zyklusablauf

Nach Talley kommt dem Distributionssystem während der Introduktionsphase primär die Funktion des "Establishing Distrubution"[1] zu, und zwar mit dem Ziel, das neue Produkt in ausreichender Zahl an möglichst jedem in der Introduktionsphase nachfragewirksamen Point of Sales bereitzustellen. Besonders im Fall von diskontinuierlichen Innovationen, denen die potentiellen Absatzmittler bedeutende Aufnahmewiderstände entgegenbringen, ist das Distributionssystem durch eine geringe Kapazität gekennzeichnet; es kann damit von einer "Limited Distribution"[2] gesprochen werden. Da nicht alle verfügbaren Absatzmittler bereit sind, das neue Produkt im Sortiment zu führen, bzw. sich in dieser Phase auch nur gewisse Nachfragergruppen dem Produkt zuwenden, ist diese Introduktionsphase des weiteren entweder durch selektive oder exklusive Distribution gekennzeichnet. Ferner sind in der Introduktionsphase die werbenden und den Impulskauf stimulierenden Handelsfunktionen, wie z.B. die verkaufsaktive Präsentation des neuen Produkts im Regal, Kundenberatung und Service von dominierender Bedeutung.

Während der Wachstumsphase und der expandierenden Reifephase, in denen sich der Massenmarkt herausbildet, erfolgt ein Übergang zur "Intensiven Distribution", um den gesamten Markt so breit abzudecken, daß den Wettbewerbern der Marktzutritt erschwert wird.

---

1) Vgl. Talley = Profitable Product = 77
2) Staudt/Taylor = Managerial Introduction = 171

Während der stabilen und kontraktierenden Reifephase nehmen die aggressiv-kaufstimulierenden Verhaltensweisen der Absatzmittler ab, die"Dealer Strength"[1] wird damit zu einem kritischen Faktor. So führt auch Levitt aus: " ... retailers and distributors will now frequently have been reduced largely to merchandise-displayers and order-takers"[2].

Während der kontraktierenden Reifephase und der Degenerationsphase degeneriert die Dealer Strength weiter, ein Teil der Absatzmittler scheidet das Produkt aus dem Sortiment aus, der Markt schrumpft, die passive Order-Entgegennahme prägt sich stärker aus, und es erfolgt eine Beschränkung auf exklusive oder selektive Distribution.

1.2.2.6.4 Konsumentenverhalten

Einführend sei angemerkt, daß die klassischen Theoretiker des Produktlebenszyklus bei der Darstellung des Modells nur sehr wenige und unzureichende Überlegungen in bezug auf mögliche Veränderungen des Konsumentenverhaltens im Ablauf des Produktlebenszyklus angestellt haben.

Für die Introduktionsphase kann als absatzstrategisches Teilziel die Integration des neuen Produkts in "the cultural inventory of the consumer"[3] angenommen werden. Die Schwierigkeit bzw. die Geschwindigkeit, mit der sich dieser Integrationsprozeß vollzieht, wird durch folgende Faktoren bestimmt[4]:

(1) dem Neuheitsgrad des Produkts;
(2) der Anwesenheit konkurrierender Produkte;
(3) der Bedarfsgerechtheit des Produkts.

---

1) Staudt/Taylor = Managerial Introduction = 180
2) Levitt = Product Life Cycle = 83; ähnlich auch Patton = Stake = 12/13
3) King/Summers = Technology = 63
4) Vgl. Levitt = Product Life Cycle = 82

Aus der Bedarfsgerechtheit lassen sich Aussagen über die in der Introduktionsphase herrschende Präferenzstruktur ableiten. Je größer die Bedarfsadäquanz des neuen Produkts ist, desto stärker wirkt sein akquisitorisches Potential in Richtung auf eine Zerstörung traditioneller Präferenzsysteme, je geringer die Bedarfsgerechtheit des neuen Produkts, desto weniger sieht sich der potentielle Erwerber veranlaßt, seine traditionellen Wertvorstellungen zu verändern, d.h.sich dem neuen Produkt zuzuwenden. Ein weiterer Faktor, der das Konsumentenverhalten in der Einführungsphase bestimmt, liegt im produktpolitischen Risiko, zu verstehen als die Kenntnis des möglichen Fehlschlags der erwarteten neuartigen Nutzenstiftung[1]. Das produktpolitische Risiko, das für den Konsumenten mit dem Erwerb eines ihm unbekannten neuen Produkts verbunden ist, steht in einem umgekehrt proportionalen Verhältnis zum Grad der Präferenzbildung in der Introduktionsphase. Im Grunde stellen neue Produkte einen "kritischen Sektor"[2] in der vertrauten traditionellen materiellen Umwelt des potentiellen Konsumenten dar, und der Erfolg des Integrationsprozesses des neuen Produkts in die Bedarfskonfiguration ist davon abhängig, inwieweit es gelingt, diese kritische Unsicherheit des zukünftigen Erwerbers in der Introduktionsphase zu beheben und ihn mit dem Produkt vertraut zu machen.

Die Introduktionsphase eines neuen Produkts ist durch Produktablehnung sowie geringe Präferenzbildung des größten Teils der potentiellen Nachfrager gekennzeichnet. Es steht im Fall diskontinuierlicher Innovation noch außerhalb der gültigen Rangordnung von Präferenzen.

Sehr wichtig für die Verhaltensweisen der Nachfrager in ihrer Gesamtheit ist der Umstand, welche Nachfragergruppen sich in der Introduktionsphase dem neuen Produkt zuwenden; sind es lediglich

---

1) In Anlehnung an Oberparleiter = Funktionen = 150; siehe hierzu auch als weiterführende Literatur Bauer = Risk = 524 ff.; Cunningham = Perceived Risk = 82 ff.
2) Siehe auch King/Summers = Technology = 63

die Innovatoren, dann ist der Integrationsprozeß erschwert, da das Opinion-Leader-Potential dieser Gruppe gering ist[1]. Wenden sich in der Introduktionsphase bereits auch die Early Adopters dem neuen Produkt zu, beschleunigen sie die Selbstinduktion der Nachfrage, da diese Gruppe den Prozeß primär auslöst[2].

In der sich anschließenden Wachstumsphase erfolgt die Hinwendung breiter Nachfrageschichten (Early Majority) zu dem neuen Produkt. Präferenzen werden in dieser Phase in zweierlei Hinsicht gebildet: zum einen auf die Bevorzugung des neuen Produkts gegenüber traditionellen Möglichkeiten der Bedürfnisbefriedigung und zum anderen hinsichtlich der Bevorzugung des neuen Produkts gegenüber nun schon auf dem Markt erscheinenden ähnlichen neuen Produkten der Wettbewerber. Gegen Ende der Wachstumsphase gilt für ein "erfolgreiches" neues Produkt, daß es sich einen festen Platz in der Präferenzskala der potentiellen Nachfrager erobert hat. Es hat sich eine Brand-Loyalty gebildet.

Dieser Prozeß setzt sich während der expandierenden Reifephase fort, jedoch mit dem Unterschied, daß aufgrund des sich gerade in dieser Phase intensivierenden Wettbewerbs die Nachfrager zunehmendem Druck konkurrierender Produkte ausgesetzt sind, da Konkurrenten versuchen, bestehende Präferenzen auf sich umzuleiten[3]. In dieser Phase ist das Produkt jedoch voll in die materielle Umwelt der Nachfrager integriert und stellt in ihr keinen "kritischen Faktor" mehr dar, der sich mit dem Produkt und seinen Funktionen identifiziert.

Werden in der sich anschließenden stabilen Reifephase produktstrategische Maßnahmen im Sinne einer kontinuierlichen Innovation durch-

---

1) Siehe erklärend zu den Adopterkategorien im hier unterstellten Zusammenhang ausführlich Rogers = Diffusion = 21; Scheuing = Marketing = 191

2) Siehe hierzu als Grundlage Arndt = Integration = 289 ff.

3) So sprechen Staudt/Taylor in diesem Zusammenhang von der Notwendigkeit der Entwicklung einer "Institutional Brand Preference", d.h. es gilt eine Brand Loyalty auf der Grundlage des gesamten Leistungsprogramms zu schaffen, da letzteres ein bedeutend größeres akquisitorisches Potential besitzt als ein individuelles Produkt. Vgl. Staudt/Taylor = Managerial Introduction = 153

geführt, dann resultiert daraus eine weitere Stabilisierung der Präferenzstruktur.

Die sich nun anschließenden Phasen der kontraktierenden Reife sowie der Degeneration sind durch Produktabwendung gekennzeichnet, mit der Konsequenz, daß während der Degenerationsphase die Brand-Switching-Prozesse ihr Maximum erreichen.

1.2.2.6.5 Marktstruktur und Art des Wettbewerbs im Zyklusablauf

Wird von der Forderung McCarthy's ausgegangen, daß auf der Grundlage des Modells des Produktlebenszyklus jeweils eine phasenspezifische Instrumentalkombination zu erstellen ist, da

"(1) customers' attitudes may change through the course of the product's life cycle;

(2) entirely different target markets maybe appealed to at different stages in the life cycle and

(3) the nature of competition moves towards pure competition"[1],

dann ist es vor allem erforderlich, die Marktstruktur einer jeden Produktlebensphase zu ermitteln und die Art ihrer Veränderung zu untersuchen. Gleichzeitig wird die Marktstruktur als ein phasendeterminierendes Kriterium aufgefaßt.

Die Kriterien mit denen im folgenden die phasentypische Marktstruktur umschrieben werden soll, sind in Anlehnung an Bain[2]:

(1) der Grad der Produktdifferenzierung[3],
(2) der Grad der Käufer- und Verkäuferkonzentration,
(3) Schwierigkeiten des Marktzutritts,
(4) das Vermögen der Beeinflussung von Verhaltensweisen von Käufern und Verkäufern.

---

1) McCarthy = Basic Marketing = 344/345
2) Siehe ausführlich Bain = Theory =; Bain = Organisation = 7/8; Gutenberg = Absatz = 178 ff.
3) Siehe auch Bell = Marketing Concepts = 285;

In der einschlägigen Literatur finden sich eine Anzahl von Hinweisen auf das Problem der phasentypischen Marktstruktur, es fehlt jedoch eine umfassende, nach kontinuierlicher und diskontinuierlicher Innovation differenzierende Darstellung. Es wird somit der Versuch einer umfassenden Abhandlung unternommen, wobei vom Fall einer diskontinuierlichen Innovation ausgegangen wird.

a. Introduktionsphase:

Wird eine diskontinuierliche Innovation in den Markt eingeführt, dann sieht sie sich während der Introduktionsphase keinen unmittelbaren wettbewerbenden Produkten gegenüber, da noch keine gleichartigen Erzeugnisse auf dem Markt sind. Die diskontinuierliche Innovation steht trotz ihres maximalen Neuheitsgrades in einem gewissen indirekten Substitutionswettbewerb zu traditionellen Produkten ähnlicher Produktgattungen[1]. Damit wird deutlich, daß selbst im Fall einer diskontinuierlichen Innovation der Triffinsche Koeffizient[2] > 0 ist, auch hier die Marktsituation des "isolated selling" nicht in reiner Form eintritt.

Im Fall einer kontinuierlichen oder kontinuierlich-dynamischen Innovation, deren Markt-, Konsumenten-, Unternehmens- und technischer Neuheitsgrad weit geringer ist, weist die Kreuzpreiselastizität der Nachfrager einen größeren Wert auf, da die Anzahl der unmittelbaren Substitutionsprodukte einen Wert > Eins einnimmt, jedoch wird sich ihre Anzahl auf wenige Produkte beschränken.

Im Fall einer diskontinuierlichen Innovation stellt der Umsatz bzw. der Absatz des Pioniers den gesamten Branchenumsatz bzw. Branchenabsatz dar. Bei kontinuierlichen oder kontinuierlich-dynamischen Innovationen wird in der Regel der Umsatz der großen Marktteil-

---

1) "As long as the old cold-storage unit continued to preserve food reasonably well, many potential buyers of electric refrigerators prefered to spend their money on other things. The later makers of electric refrigerators competing with Frigidaire in the pioneering stage competed for the consumers' purchasing power, and in a sense were competing indirectly with all other products", Taylor/Staudt = Managerial Introduction = 168

2) Siehe als Grundlage Triffin = Competition = 97 ff.; Gutenberg = Absatz = 186 ff.

nehmer am Gesamtumsatz der Branche größer sein als der der kleinen Hersteller.

Da neue Produkte aufgrund ihres Neuheitsgrades das bereits erwähnte Satisfaktionsrisiko in sich bergen, wird es in der Introduktionsphase kein Nachfrager in großen Mengen erwerben; dies gilt auch für Absatzmittler, da sich deren Aufnahmewilligkeit nach dem von ihnen geschätzten Grad der potentiellen Produktadoption seitens der Endverbraucher ableitet.

Aufgrund des Neuheitsgrades - dies gilt sowohl für diskontinuierliche als auch für kontinuierliche und kontinuierlich-dynamische Innovationen - steht die innovierende Unternehmung zwar in gewissen Interdependenzbeziehungen zu den übrigen Anbietern, sie neigt aber gerade im Fall einer diskontinuierlichen Innovation zu einer wettbewerbspolitischen Isolation.

McCarthy schreibt hierzu:

> "This market segmentation policy has resulted in a separate market" 1)

Scheuing geht soweit, der Unternehmung in dieser Phase ein relativ autonomes Verhalten zuzuschreiben[2], das der Unternehmung erlaubt, die Aktionen der übrigen Wettbewerber aktiv zu beeinflussen.

Aus diesen Gründen kann im Fall des Pioniers, der eine diskontinuierliche Innovation einführt, für die Introduktionsphase von einer Marktstruktur des Quasi-Angebotsmonopols gesprochen werden, vor allem dann, wenn die Innovationen - durch Patente geschützt - einer langen technischen Entwicklungszeit bedürfen, damit die Marktzutrittswiderstände besonders groß sind und es sich um einen hochkonzentrierten Markt handelt. Diese Auffassung wird auch von einigen einschlägigen Autoren unterstützt. So sieht Scheuing ein Quasi-Monopol als gegeben[3], Dean spricht von einem prozessualen Monopol:

---

1) McCarthy = Basic Marketing = 485
2) Vgl. Scheuing = Gestaltung = 103
3) Vgl. Scheuing = Marketing = 198; Scheuing = Absatzmarktverhalten = 77; ähnlich auch Heuss = Markttheorie = 58; Freudenmann = Planung = 192; Fiuczynsky = Preispolitik = 156

"A provisional monopoly springs from striking innovations"[4)]

McCarthy legt sich auf keine exakte Abgrenzung fest, da er für diese Phase entweder die "monopolistic competition", die Struktur des Monopols oder des Oligopols als gegeben ansieht[2)]. Die Auffassungen McCarthy's stehen jedoch nicht im Widerspruch zu obigen Ausführungen, da er nicht angibt, welchen Neuheitsgrad er der spezifischen Struktur zugrunde legt.

Für den Bereich dieser Arbeit soll folgender Schluß gezogen werden:

Eine diskontinuierliche Innovation, die im Rahmen einer Pionierstrategie in den Markt eingeführt wird[3)], induziert während der Introduktionsphase ein Quasi-Angebotsmonopol.

Eine kontinuierlich-dynamische Innovation, deren markt- und konsumbezogener Neuheitsgrad weit geringer ist, die während der Introduktionsphase einem unmittelbaren Substitutionswettbewerb ausgesetzt ist, sieht sich während der Introduktionsphase einer oligopolistisch-monopolitischen Absatzmarktstruktur gegenüber, da die wettbewerbenden Produkte ihrer Anzahl nach sehr begrenzt sind. Herrscht in der Introduktionsphase bei diskontinuierlichen Innovationen mittelbarer Gattungswettbewerb, ist im Fall der kontinuierlich-dynamischen Innovation bereits unmittelbarer produktbezogener Substitutionswettbewerb gegeben.

Eine kontinuierliche Innovation, die den geringsten technischen, unternehmens-, markt- und konsumentenbezogenen Neuheitsgrad aufweist, führt zu einer "monopolistic competition"; sie sieht sich - trotz eines gewissen begrenzten monopolistisch strukturierten Marktsegments - aufgrund ihrer Ähnlichkeit zu vorhandenen Substitutionsprodukten einem im Vergleich zur kontinuierlich-dynamischen Innovation intensiveren Wettbewerb ausgesetzt[4)]. Der geringe Neuheitsgrad

---

1) Dean = Economics = 408
2) McCarthy = Basic Marketing = 345
3) Siehe S. 180 , wo eine Darstellung dieser Strategie erfolgt.
4) Siehe auch McCarthy = Basic Marketing = 267; "The term monopolistic indicates that the firm is attempting to attain its own little monopoly, but the term competition means that there is still a competitive situation ... Each monopolistic competitor has freedom, but not complete freedom, in his own little 'industry'."

der kontinuierlichen Innovation reicht jedoch zu einem gewissen Wettbewerbsvorsprung aus, der dazu führt, daß die innovierende Unternehmung dem intensiven Wettbewerb eines Marktes mit homogenen Produkten zeitweilig entzogen ist.

Als Teilergebnis kann damit festgehalten werden, daß auch innerhalb der Introduktionsphase - gewissermaßen horizontal - unterschiedlich differenzierte Marktstrukturen bzw. Marktformen auftreten und daß die in der Literatur häufig anzutreffende Auffassung, während der Introduktionsphase herrsche ein Quasi-Monopol, so global nicht haltbar ist und eine Differenzierung auf der Basis des Neuheitsgrades bedarf.

b. Wachstumsphase:

Die phasentypische Marktstruktur der Wachstumsphase wird vor allem durch die Anzahl der in den Markt eintretenden Wettbewerber und das sich nun vollziehende starke Umsatzwachstum bestimmt.

Hieraus ergeben sich folgendende Konsequenzen:

(1) der Grad der Produktheterogenität nimmt ab, da immer mehr imitierende Produkte auf dem Markt erscheinen; die Kreuzpreiselastizität verändert sich in Richtung auf den Wert unendlich; die Substitutionsrate steigt;

(2) die Marktzutrittswiderstände verringern sich, da durch kontinuierliches Unterminieren der "Pionier-Position" der innovativen Unternehmung das ausschließliche Präferenzpotential ihrer Innovation insofern abgebaut wird, als die Wettbewerber unmittelbare Konkurrenzprodukte entwickeln und einführen;

(3) mit zunehmendem Markteintritt der Imitatoren nimmt die Konzentration des Marktes ab;

(4) die Abhängigkeitsverhältnisse, die während der Introduktionsphase entweder zu einseitigen Gunsten / zu Lasten von Herstellern und Absatzmittlern/Endverbrauchern bestanden, beginnen sich während der Wachstumsphase insofern auszugleichen, da durch das Auftreten von Wettbewerbern die einseitige Abhängigkeit von der Pionierunternehmung nicht mehr besteht.

Differenziert nach diskontinuierlicher und kontinuierlich-dynamischer Innovation gilt damit folgendes:

Im ersteren Fall verändert sich das "Quasi-Angebots-Monopol" der Introduktionsphase in eine oligopolistisch-monopolistische Marktstruktur; für die kontinuierlich-dynamische Innovation ergibt sich eine Variation von der oligopolistisch-monopolistischen Marktstruktur der frühen Introduktionsphase über ein partiales , bilaterales Oligopol der späten Introduktionsphase, sowie der frühen Wachstumsphase zu einer Kombination aus monopolistischem Wettbewerb und partialem Oligopson der späten Wachstumsphase.

Die Anaylse der in der Literatur verfügbaren Beiträge zur phasentypischen Marktstruktur der Wachstumsphase wird erneut durch den Umstand erschwert, daß nicht klar ersichtlich ist, auf welchen Neuheitsgrad sich die jeweiligen Ausführungen beziehen.

McCarthy spricht von einer monopolistischen Wettbewerbsstruktur:

> "Monopolistic competition with downsoping demand curves is characteristic of both the period of product introduction and of market growth." 1)

Eine exakte Umschreibung des Neuheitsgrades, der diese Marktstruktur bedingt, bleibt aus. Bell[2], Scheuing[3], Dean[4] und Levitt[5] vertreten die oligopolistische Angebotsstruktur. Letztere Auffassungen belegen die vorangestellte Ableitung in ihrer nach diskontinuierlich und dynamisch-kontinuierlicher Innovation vorgenommenen Differenzierung.

Das Problem der phasentypischen Marktstruktur der Wachstumsphase ist eine Frage des Zeitpunktes[6] und der Intensität des Auftritts der Wettbewerber mit imitierenden Produkten. In der Literatur besteht

---

1) McCarthy = Basic Marketing = 345
2) Vgl. Bell = Marketing Concepts = 574
3) Vgl. Scheuing = Marketing = 198
4) Vgl. Dean = Economics = 404 ff.
5) Vgl. Levitt = Product Life Cycle = 82
6) Siehe zu den in diesem Zusammenhang wichtigen Teilzeiten der Reaktionszeit auch Gutenberg = Absatz = 404 ff.; Stewart = Product Strategy = 65 u. 73 ff.

einhellige Übereinstimmung darüber, daß die Wettbewerber schwerpunktmäßig während der Wachstumsphase und nicht erst in der Reifephase in den Markt eintreten, da sie an dem sich abzeichnenden "Wachstumsmarkt" partizipieren wollen. So führen Staudt/Taylor aus:

> "Actually, the increase in the number of firms may even be characterized as an 'explosion in the number of competitors'. Larger firms in a hurry to enter the recognized growth market may do so by acquisition of smaller firms ..." 1)

Die empirischen Untersuchungen von Patton[2] und Nourse[3] erlauben den Schluß, daß gerade angesichts des sich abzeichnenden Wachstumsmarktes des im Fall einer diskontinuierlichen Innovation ganzen Industriezweiges oder einer Branche die Marktzutrittswiderstände während der Wachstumsphase besonders gering sind. Nourse gibt für diese Annahme die folgende Begründung:

> "Ease of competitive entry is deduced to be greater in growing categories (where a new product can obtain a part of the 'growth' segment of over-all sales) than in stable or declining stages (where a new product can only capture sales at the expense of existing brands). Further, it is suspected that, because growing categories or segments are also the youngest ones, the relative inexperience of consumers will tend to increase their propensity to experiment with different brands, thus affording greater opportunity for trial and possible acceptance of newer products". 4)

c. Reifephase:

Während der Reifephase hält der Zustrom konkurrierender und imitierender Produkte an.Da sich das Produkt einem breiten Massenmarkt gegenübersieht, versuchen vor allem umsatzstarke Absatzmittler über Handelsmarken in Verbindung mit preispolitischen Aktionen in den Markt einzubrechen.

Cook/Schutte haben an Hand einer empirischen Untersuchung nachweisen können, daß die Handelsmarken, während der Wachstumsphase entwickelt

---

1) Staudt/Taylor = Managerial Introduction = 171
2) Vgl. Patton = Stake = 76
3) Vgl. Nourse = Demand = 4
4) Nourse = Demand = 4

und während der expandierenden Reifephase eingeführt[1], den Wettbewerb dermaßen intensivieren,daß die ersten Grenzanbieter bereits zu diesem Zeitpunkt auszuscheiden beginnen. Dies führt dazu, daß sich gegen Ende der Reifephase die Anzahl der Anbieter verringert hat, da es vor allem auf der Ebene der Absatzmittler, die Handelsmarken einführen, zu überschießenden Aktionen kommt[2], was sich bei vielen Herstellern aufgrund freiwerdender Kapazitäten kostensteigernd und als Folge des intensiven Preiswettbewerbs gewinnschmälernd auswirkt[3].

Diese Aktionen der großen Absatzmittler stärkt natürlich ihre Stellung gegenüber den Herstellern beträchtlich, zumal sie darüber hinaus in der Lage sind, mehrere sich gegenseitig konkurrierende Produkte der gleichen Produktart im Sortiment zu führen. Aus der Sicht des Herstellers hat damit die Marktstruktur stark monopolistischen Charakter.

Auch auf der Käuferseits vollziehen sich wesentliche Veränderungen. Trotz der Vielzahl der verfügbaren, mehr und mehr homogenen Produkte zeichnet sich insofern auf der Käuferseite eine Konzentration ab, als sich bei den Nachfragern eine "institutional brand preference"[4] abzeichnet, was zu einer verstärkten Entwicklung zu einem Oligopson auf der Käuferseite führt.

Aufgrund des intensiven Wettbewerbs, des Ausscheidens der Grenzanbieter und der geringen Deckungsbeiträge sind die Marktzutrittswiderstände in dieser Lebensphase besonders groß. Dies gilt sowohl auf Endverbraucherebene als auch auf Absatzmittlerebene, zumal sich die Mittler in der stabilen und kontraktierenden Reifephase im Wege

---

1) Vgl. Cook/Schutte = Brand Policy = 49 ff., ähnlich auch Stobaugh = US Exports = 48, wo sich ein zahlenmäßiges Beispiel hinsichtlich der Anzahl der Marktteilnehmer im Zyklusablauf befindet.
2) "The rate of growth in private branding is often much greater than growth in market acceptance", Cook/Schutte = Brand Policy = 52
3) Ähnlich auch Staudt/Taylor = Managerial Introduction = 172
4) Vgl. Staudt/Taylor = Managerial Introduction = 176/177

der Sortimentsbereinigung nur auf die umsatzstarken Produkte der jeweiligen Art konzentrieren.

Mit Eintritt in die stabile und kontraktierende Reifephase nimmt aufgrund des Umsatzrückgangs die Konzentration des Marktes ab, da die großen Absatzmittler absolut größere Umsatzeinbußen hinnehmen als die kleinen[1]. Es läßt sich damit eine Entwicklung zum partialen Oligopson gekoppelt mit monopolistischer Konkurrenz verzeichnen.

Diese Feststellungen decken sich grob mit den in der Literatur vertretenen. McCarthy[2] spricht in der Reifephase von monopolistischem Wettbewerb mit Tendenz zur "pure competition", Scheuing[3] vom Polypol, weist jedoch darauf hin, daß gegen Ende der Reifephase nahezu vollkommene Konkurrenz besteht, Bell[4] von undifferenzierten Oligopolen, Dean[5] von Oligopolen. Die sich ergebenden Abweichungen sind zum einen durch die Zugrundelegung unterschiedlicher theoretischer Marktformen-Theorien bedingt, zum anderen betrachten die erwähnten Autoren das Problem für unterschiedliche Produktkategorien bei unterschiedlichen Neuheitsgraden.

d. Degenerationsphase:

Angesichts des verfallenden Marktes zieht sich während der Degenerationsphase sowohl auf der Anbieter- als auch auf der Nachfragerseite der größte Teil der Marktteilnehmer zurück. Es tritt entweder die Situation eines partialen Oligopols auf Verkäuferseite und die des monopolistischen Wettbewerbs auf Käuferseite oder die des monopolistischen/monopsonistischen Wettbewerbs ein.

Eine wesentliche Schwäche der gesamten Literatur zum Produktlebenszyklus liegt in dem Tatbestand begründet, daß Begriffe wie "Produkt-Einführung", "Produkt-Wachstum", "Produkt-Reife", "Produkt-Ausscheiden"

---

1) Siehe auch Buzzell/Nourse =Brand Competition = 137
2) Vgl. McCarthy = Basic Marketing = 345 ff.; siehe auch die graphische Darstellung am Ende dieses Buches, die von McCarthy unnummeriert angeführt worden ist.
3) Vgl. Scheuing = Marketing = 205
4) Vgl. Bell = Marketing Concepts = 527 ff.
5) Dean = Economics = 425

in der Regel inhaltlich sehr vage und wenig detailliert umschrieben werden. So führt Cox aus:

> "A search of the literature failed to reveal any previous attempts to define product life, birth or death in precise measurable terms" 1).

Nun wird nicht in Abrede gestellt, daß vor allem eine quantifizierende Umschreibung der Produktlebensphasen außerordentlich schwierig ist, da sich außer der Umsatzentwicklung, dem Verlauf der Werbequote, der Gewinne und der Kosten alle übrigen phasendeterminierenden Kriterien einer Quantifizierung entziehen; im Grunde müßte sich auf derartig tendenzielle Maßstäbe wie größer, kleiner, Steigen oder Fallen beschränkt werden, die natürlich den Aussagegehalt des Modells einschränken. Festzuhalten bleibt jedoch, daß mit zunehmender Entwicklung von phasendeterminierenden Kriterien der operationale Charakter des Modells steigt. Die in diesem Zusammenhang allgemeingültig entwickelten Kriterien bedürfen auf jeden Fall der Modifikation bei Anwendung auf ein spezifisches Produkt, eine Produktgruppe oder Produktart. Ziel der Darstellung war es jedoch, einen Überblick über die Vielfältigkeit phasendeterminierender Kriterien zu geben, um das Modell des Produktlebenszyklus nicht nur anhand der Entwicklung der Umsätze darzustellen.

1.2.3 Kritik des klassischen Modells des Produktlebenszyklus

In den vorangegangenen Ausführungen wurde das klassische Modell des Produktlebenszyklus als ein einvariables, dynamisches, stochastisches Modell der Umsatzentwicklung dargestellt[2)]. Die nun folgenden Darstellungen haben zum Ziel, das klassische Modell einer modellexogenen und modellendogenen Kritik zu unterziehen.

Die Analyse der in der Literatur verfügbaren Beiträge führte zu dem Ergebnis, daß nur ganz vereinzelte Beiträge vorliegen, die auf die Grenzen der Modellanwendung und auf die damit verbundenen Gefahren

---

1) Cox = Marketing Models = 376
2) Siehe als Grundlage für diese modelltypische Einordnung Angermann = Entscheidungsmodelle = 35 ff.

hinweisen. In der Regel wird sich dort kritiklos auf die Konzeption von Booz, Allen & Hamilton bezogen[1], von denen das Modell als gemeingültig übernommen wird.

1.2.3.1 Modellendogene Kritik

Im Verlauf der Untersuchung wurde das klassische Modell durch eine S-förmige logistische Funktion umschrieben. Die Umsatzkurve ist dabei in verschiedene Phasen unterteilt worden; je nach Phasenanzahl ergab sich ein drei-, vier-, fünf- oder sechsphasiger Zyklus. Eine wesentliche Prämisse des klassischen Modells bezog sich in diesem Zusammenhang auf die festdeterminierte Phasensequenz, von der nicht abgewichen werden darf, soll das klassische Modell des Produktlebenzyklus nicht seine Gültigkeit einbüßen.

Ausgehend von dieser Annahme gilt es, das klassische Modell - im weiteren Verlauf mit dem Begriff des "Typ S" umschrieben - unter folgender Fragestellung zu untersuchen:

- der Ausschließlichkeit des klassischen Zyklusverlaufs;
- dem Grad der Produktaggregation und dem Neuheitsgrad;
- der Produktlebenszyklus vom Typ B im Gegensatz zum Typ S;
- der Produktheterogenität;
- den realen Bestimmungsgrößen des Umsatzes.

1.2.3.11 Ausschließlichkeit des klassischen Kurvenverlaufs

Wie bereits erwähnt, erfährt der logistische Kurvenverlauf seine wissenschaftliche Begründung durch die Bezugnahme auf die Diffusionstheorie von Innovationen[2]. Mit zunehmender Erforschung des Aufnahmeprozesses von Innovationen durch die Nachfrager mehren sich doch die Anzeichen dafür, daß der klassische Verlauf des Produktlebens-

---

1) Siehe beispielsweise Freudenmann = Planung =; Göttelman = Diversifikation =; GFK = Lebenszyklus =; Brankamp = Entwicklung = 24 ff.
2) Siehe als frühere Quelle Prescott = Law = 471 ff.

zyklus nur eine Möglichkeit verschiedener Diffusionsprozesse darstellt.

So arbeiten Fourt/Woodlock[1] mit einem Prognosemodell, das den Diffusionsprozeß über eine Compertzkurve (Typ Gom) wiedergibt. Auch Kuznets[2] stellt das Umsatzwachstum über eine derartige Funktion dar. Ein ähnlicher Kurvenverlauf wird auch von Haeden[3], besonders in bezug auf die frühen Lebensphasen, vertreten. Bass[4] arbeitet mit einem Wachtstumsmodell, das vom logistischen Kurvenverlauf abweicht.

Cook/Schutte[5], Pessemier[6] und May[7] zweifeln den regelmäßigen Verlauf des Typs S an, da sie von einem "Left-hand Scale" und einem "Right-hand Scale" ausgehen, worunter zu verstehen ist, daß das Umsatzmaximum und damit die Reifephase zeitlich nach links oder nach rechts verschoben sein kann. Ab. 16 veranschaulicht den Sachverhalt für den Typ S.

Zyklus Nr. I stellt ein Produkt dar, das sehr schnell seiner Reife zustrebt, d.h. eine große Diffusionsrate aufweist; die Introduktions- und die Wachstumsphase ist sehr kurz, gleiches gilt für die Reifephase, an die sich eine sehr lange kontraktierende Reifephase und auch Degenerationsphase anschließt.

Zyklus Nr. II hat starke Ähnlichkeit mit dem klassischen Typ S, ist jedoch immer noch nach links verschoben und betont sehr stark die Wachstumsphase.

Zyklus Nr. III ist relativ gleichmäßig verteilt und weist relativ gleiche Phasenlängen auf. Die Phasen der Introduktion und des Wachstums sind nahezu von gleicher Länge wie die der Reife oder der Degeneration.

Zyklus Nr. IV ist sehr stark nach rechts verschoben, weist eine sehr lange Wachstumsphase auf, die Reifephase ist relativ kurz, gleiches

---

1) Vgl. Fourt/Woodlock = Predictions = 31 ff.
2) Vgl. Kuznets = Movement =; übernommen nach Fiedler = Prognose = 20
3) Vgl. Haeden = Introductory Phases = 15ff.
4) Vgl. Bass = Growth Model = 215 ff.
5) Vgl. Cook/Schutte = Brand Policy = 51 ff.
6) Vgl. Pessemier = Decisions = 14
7) Vgl. May = Marketing = 58

gilt auch für die Degenerationsphase. Unter gewinnstrategischer Betrachtung und auch in Verbindung mit Wachstumsüberlegungen stellt ein derartiger Produktlebenszyklus den "Soll-Zyklus" dar, den es als strategische Zielvorstellung anzustreben gilt.

Zyklus Nr. V veranschaulicht die Umsatzentwicklung eines typischen Produktfehlschlages[1].

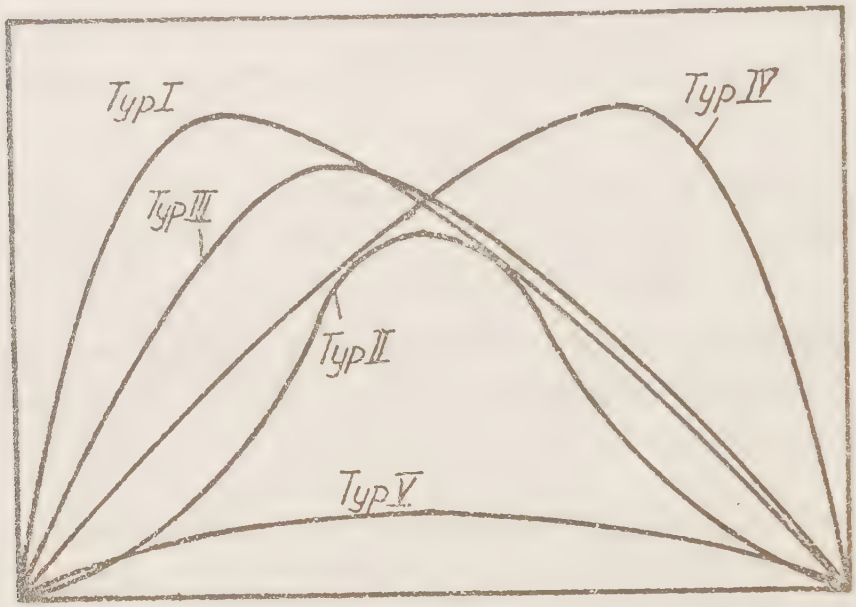


Abb. 16 : Links- und rechtsverschobene Produktlebenszyklen

Die Einbeziehung von Links- und Rechtsverschiebungen in das klassische Modell des Produktlebenszyklus erhöht dessen Grad an Isomorphie insofern[2], als nun eine Differenzierung nach Produkten mit langen Introduktions- und Wachstumsphasen sowie kurzen Reife- und Degenerationsphasen (und umgekehrt) möglich ist. Diese Kritik am klassischen Typ S aus der Sicht der erwähnten Verschiebungen widerlegt jedoch das klassische Modell des Produktlebenszyklus nicht grundlegend, sie veranschaulicht lediglich, daß neben dem Typ S noch andere

---

1) Es stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, ob in einem derartigen Fall überhaupt von einem Produktlebenszyklus gesprochen werden kann, da so wesentliche Merkmale wie Umsatzwachstum und Umsatzreife fehlen.

2) Cook/Schutte konnten den Left-hand Scale im Bereich des Absatzes von Fernsehgeräten, den Right-hand Scale für den Reifenabsatz nachweisen. Vgl. Cook/Schutte = Brand Policy = 50 ff.

Wachstumspfade auftreten, die sich in die bekannten Phasen der Introduktion, des Wachstums, der Reife und der Degeneration einteilen lassen, somit die gleiche Zyklussequenz wie das klassische Modell aufweisen. Der idealtypische Charakter des Zyklus S wird erneut deutlich, er bedarf im konkreten Fall der situationsspezifischen Modifikation, seine grundlegende Gültigkeit ist jedoch unbestritten. So führt auch Pessemier aus:

> "Although variation may be observed from one case to the next, the relationship of these segments of a product's life cycle to sales volume and profits is significant" 1).

Unter diesem Gesichtspunkt der branchen- oder produktbezogenen Besonderheit wird nun im folgenden das Ergebnis einer empirischen Untersuchung von Cox aus dem Bereich der Pharma-Industrie wiedergegeben, mit dem Ziel, die branchenbedingten Besonderheiten und Abweichungen vom klassischen Zyklus aufzuzeigen, bzw. die Gemeinsamkeiten offenzulegen, die das klassische Modell unterstützen.

Cox[2)] unterzog 258 pharmazeutische Produkte einer Zyklusanalyse, um festzustellen, welche verschiedenen Produktlebenszyklen in der Realität auftreten. Der Untersuchungszeitraum erstreckte sich über zehn Jahre. Cox konnte die folgenden alternativen sechs Umsatzwachstumspfade nachweisen, die notwendig waren, um das Umsatzverhalten aller untersuchten Produkte zu umschreiben und die in nachgestellter Häufigkeit auftraten:

Typ 1	28,3 %
Typ 2	5,4 %
Typ 3	12,8 %
Typ 4	5,1 %
Typ 5	9,3 %
Typ 6	39,1 %

Graphisch-mathematisch stellen sich diese alternativen Wachstumspfade

---

1) Pessemier = Decisions = 13
2) Vgl. insbesondere Cox = Marketing Models =

folgendermaßen dar:[1)]

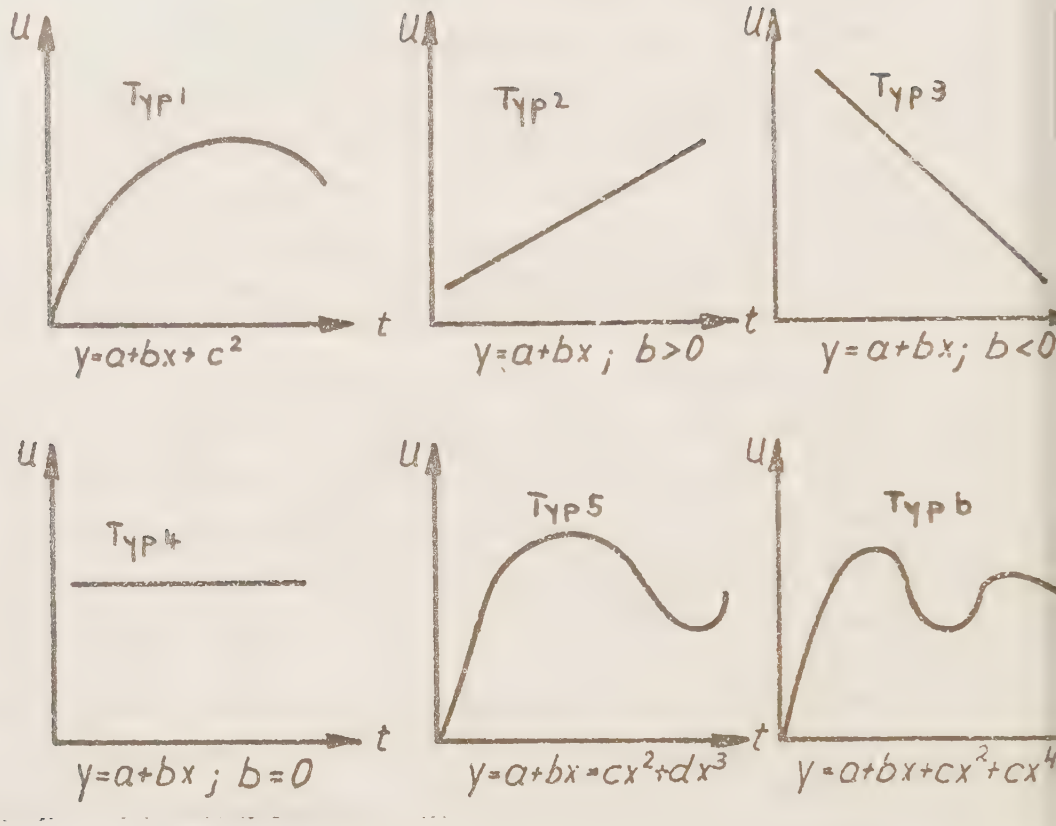


Abb. 17 : Alternative Produktlebenszyklen

Es stellt sich die Frage, inwieweit die Ergebnisse der Untersuchung von Cox die Gültigkeit des Modells des klassischen Produktlebenszyklus einschränken bzw. unterstützen. Zunächst sei noch auf den Tatbestand hingewiesen, daß sich die Untersuchung über zehn Jahre erstreckte und der Untersuchungszeitraum nicht identisch mit der Lebensdauer der Produkte im Sinne des Produktlebenszyklus war.

Trotz dieser Einschränkungen wird aber folgendes deutlich:

---

1) Vgl. Cox = Marketing Models = 382; es wird in diesem Zusammenhang bewußt von Wachstumspfaden gesprochen; dies erfolgt im Gegensatz zu Cox, der in allen Fällen von Produktlebenszyklus spricht. Daß dies ein zweifelhaftes Verfahren ist, wird aus folgendem Zitat deutlich: "If we consider any sales pattern as a life cycle and concentrate on the type of the function that best approximates the observed data, without providing a theoretical rationale for the observed patterns, the result is alike to a fairly sterile exercise in taxonomy". Polli/Cook = Validity = 387

1) Die Häufigkeit von 28, 3 % des Typs 1, der dem klassischen Kurvenverlauf in Form einer Gompertzkurve sehr nahekommt, unterstützt zunächst das klassische Modell.

2) Die Typen 5 und 6 beinhalten den Typ S, des weiteren konnte Cox feststellen, daß eine Tendenz zur Verwandlung des Typs 1 in die Typen 5 und 6 bestand, verlängerte man den Untersuchungszeitraum[1)].

3) Die Untersuchungen von Cox zeigen andererseits, daß nicht dem Typ 1 sondern dem Typ 6 in Form eines Polynomials vierten Grades die größte Bedeutung zukommt, was wiederum eine gewisse Einschränkung der Gültigkeit des klassischen Modells bedeutet. Wichtig ist jedoch, daß das klassische Modell als integraler Bestandteil des Typs 6 aufgefaßt werden kann.

Die Aussagen von Cox finden eine gewisse unabhängige Bestätigung in den "Kamelhöcker-Kurven" von Weinhold-Stünzi[2)], der Polynomiale vierten Grades durch das Auftreten des Ersatzbedarfs erklärt, während der Neubedarf einer Normalverteilungskurve im Sinne des klassischen Zyklus folgt.

Cox[3)] rechtfertigt den Zyklusverlauf des Typs 6 wie folgt: Der klassische Teil des Polynomials in Form des Typs S bildet sich aus den "natürlichen" Reaktionen des Marktes auf die Introduktion eines neuen Produktes in Verbindung mit den Reaktionen auf den Instrumentaleinsatz

---

1) Vgl. Cox = Marketing Models = 383
2) Vgl. Weinhold-Stünzi = Grundlagen = 146/147
3) "Product life cycles in the ethical-drug industry, in taking the form of fourth-degree polynomials, may be said to represent a combination of 'natural' and promotional market responses. Over the first three stages of the product life cycle, the typical parabolic form may be considered a 'natural' response by the market to a product innovation. In the fourth (Decline) stage of the product life cycle, the promotional hypo will bring fourth an additional market response, with the accompanying transformation of the life-cycle curve from a parabolic form to that of a fourth degree polynomial. If there is no promotional effort in the final stage of the product life cycle, the parabolic (second degree polynomial) curve stand as the basic form. In this case the product life cycle represents the 'natural' response of a market to a product innovation." Cox = Marketing Models = 383

in der Degenerationsphase verursacht jedoch nach Cox ein sehr intensiver Instrumentaleinsatz in Form eines "Promotional Hypo" eine erneute Umsatzexpansion. Würde dieser Instrumentaleinsatz über die Instrumente Werbung und Sales Promotion unterlassen, ergäbe sich der klassische Verlauf. Diese Ergebnisse der Untersuchung von Cox, denen entgegengehalten werden kann, sie seien nur für den Bereich der pharmazeutischen Industrie relevant, finden eine nicht unbeträchtliche Unterstützung durch die empirischen Analysen von Hinkle[1)], die von ihm für den Nahrungsmittelbereich durchgeführt wurden.

Er stellt Zyklen mit polynomialem Verlauf vierten Grades fest, die sich als Sinusfunktionen mit abnehmender Oszilation darstellen lassen, umschreibt sie jedoch mit Begriffen wie Primär- und Sekundärzyklus, wobei sich die Sekundärzyklen in verlängerte, abwärtsgerichtete Zyklen gliedern lassen. Auch bei Hinkle ist der klassische S-Typ im Primär-Zyklus enthalten.

Als zusammenfassendes Ergebnis in bezug auf eine Kritik der Ausschließlichkeit des klassischen Modells sei folgendes festgehalten:

(1) Produktlebenszyklen stellen sich nicht ausschließlich in Form von normalverteilten logistischen Funktionen dar, sondern als rechts und links verschobenen logistische Funktionen sowie als Polynomiale dritten und vierten Grades.

(2) Produktlebenszyklen in Form von Polynomialen ermöglichen eine Darstellung der Umsatzentwicklung von Neu- und Ersatzbedarf.

(3) Da die Polynomiale dritter und vierter Ordnung die Existenz eines Polynomials erster Ordnung nicht ausschließen, stellt im spezifischen Fall der klassische Produktlebenszyklus als Typ S nur einen integralen Bestandteil eines übergeordneten, höherwertigen Zyklus dar.

(4) Die Gültigkeit der Aussagen des klassischen Modells in bezug auf die Irreversibilität der Degenerationsphase wird durch die empirisch belegte Möglichkeit der Induzierung von Sekundär-Zyklen

---

1) Siehe ausführlich Hinkle = Grocery Brands = 8

mittels eines entsprechenden Instrumentaleinsatzes in der Degenerationsphase widerlegt.

(5) Der logistische Kurvenverlauf kann somit nicht als das konstitutive Element des klassischen Produktlebenszyklus angesehen werden.

Letzteres Ergebnis der Untersuchung wird auch durch Polli unterstützt, der ausführt:

> "The classical theory of the product life cycle is associated with a logistic type of growth. Yet this pattern is not an essential feature of the model since most statements found in the life cycle literature would hold - or fall - with other patterns of growth as well, particulary with an exponential sales curve. Essential to the model is the weaker assumption that growth is monotonic, that growth does not take place in spurts and is not reversed by periods of sales stagnation or decline" 1).

1.2.3.1.2 Der Grad der Produktaggregation[2] und der Neuheitsgrad

In der einschlägigen Literatur wird das Modell des Produktlebenszyklus zur Beschreibung der Umsatzentwicklung eines ganzen Industriezweiges[3], eines bestimmten Produktmarktes[4], von Produktarten[5], Produktgruppen[6] und individuellen Produkten[7] verwendet.

Von den Autoren wird in der Regel keine Begründung für die Anwendung auf einen spezifischen Bereich gegeben; so spricht Scheuing[8] von einem Modell des Marktzyklus, beschreibt dann aber den Aufnahmeprozeß

---

1) Polli = Test = 27
2) Unter Produktaggregation wird folgendes verstanden: Produkte einer bestimmten Produktart erfüllen, obgleich unterschiedlich in ihrer physischen Erscheinung, das gleiche Bedürfnis (z.B. Zigaretten). Produktgruppen treten innerhalb von Produtkarten auf, sind auf die gleiche Art der Bedürfnisbefriedigung abgestellt, unterscheiden sich jedoch untereinander durch technisch-physische Eigenarten (z.B. Filterzigaretten von filterlosen Zigaretten), innerhalb einer Produktgruppe treten nun wieder die individuellen Produkte auf, die sich durch Name, Verpackung, Preis, Farbe usw. voneinander unterscheiden (Filterzigarette X von Filterzigarette Y). Es lassen sich somit drei verschiedene Ebenen der Aggretation feststellen, nämlich die Produktarten, Produktgruppen und individuellen Produkte (Marken). In Anlehnung an Polli/Cook = Validity = 398
3) Vgl. Levitt = Product Life Cycle = 82
4) Vgl. Scheuing = Marketing = 195
5) Vgl. Staudt/Taylor = Managerial Introduction = 166
6) Vgl. Buzzell = Competitive Behavior = 46
7) Vgl. McCarthy = Basic Marketing = 344
8) Vgl. Scheuing = Marketing = 195 ff.

eines individuellen Produkts, wobei er den Marktzyklus als das allgemeine Modell des Umsatztrends einer Produktgruppe im Zeitablauf definiert.

Ausgehend von dieser unterschiedlichen Handhabung stellt sich die Frage, ob das Modell des Produktlebenszyklus für alle obigen Kategorien Gültigkeit hat, oder aber sich ein bestimmter Zyklustyp für eine der erwähnten Kategorien besonders gut eignet. Es gilt somit aufzuzeigen, inwieweit das Modell den Tatbestand der Produktaggregation berücksichtigt. Da sich die Marketingplanung sowohl auf Produktarten, Produktgruppen als auch auf individuelle Produkte bezieht, gilt es, unter diesem Aspekt den spezifischen Eignungsgrad des Modells zu untersuchen. In der Vernachlässigung dieser so wichtigen Fragestellung wird ein wesentlicher Mangel der klassischen Theorie zum Produktlebenszyklus und ein Grund für die teilweise Ablehnung des Modells gesehen.

Zur Lösung dieser Fragestellung liefern die empirischen Untersuchungen von Polli/Cook[1] grundlegende Aussagen. Die genannten Autoren stellen folgende These auf: Das klassische Modell des Produktlebenszyklus weist einen größeren Grad an Isomorphie für die Beschreibung der Umsatzentwicklung von Produktgruppen als für Produktarten oder individuelle Produkte auf[2].

Im Rahmen einer empirischen Untersuchung konnte Polli feststellen, daß das klassische Modell in 42,2 % aller untersuchten Produktgruppen im Gegensatz zu 32,2 % der Produktarten zutraf[3].

Die entsprechenden Werte für individuelle Produkte hinsichtlich ihrer Übereinstimmung mit dem klassischen Modell waren schlechter als die in den Produktgruppen (Bereich Non Food Groceries); von 34 untersuchten Produkten stimmten 17 Umsatzverläufe mit dem klassischen Modell

---

1) Siehe insbesondere Polli/Cook = Validity = 394 ff.
2) Vgl. Polli/Cook = Validity = 397
3) Vgl. Polli = Test = 151 ff.

überein, 17 wichen von ihm ab (50 % zu 50 %)[1].

Als Zwischenergebnis sei festgehalten: Ausgehend von der unterschiedlichen Anwendung des Modells in der Literatur auf Produktarten, Produktgruppen und individuelle Produkte legen die verfügbaren empirischen Untersuchungen den Schluß nahe, daß der Grad der Produktaggregation einen Einfluß auf die Modellisomorphie hat, als nämlich das klassische Modell eher geeignet erscheint, die Umsatzwachstumspfade von Produktgruppen zu umschreiben als von Produktarten oder individuellen Produkten. Festzuahlten bleibt, daß die in der Literatur anzutreffende undifferenzierte Anwendung des klassischen Modells auf beliebige Produktkategorien[2] zweifelhaft ist. Diese Aussagen decken sich ansatzweise mit den hiervon völlig unabhängig entwickelten Feststellungen von Buzzell[3] und Nourse[4], die vor allem dem klassischen Modell das Eignungspotential für die Umschreibung der Umsatzentwicklung für Marken absprechen. So führt Nourse aus:

> "... at least for the sample studied, ... the model is apparently applicable at an industry or product category level of aggregation but that individual branded products do not necessarily conform to the life cycle model." 5)

Da sich Produkt-Management vor allem auf die Steuerung eines individuellen Produkts auf seinem Produkt-Markt bezieht und auch strategische Marketingplanung schwerpunktmäßig produktindividuell ausgerichtet ist, stellt sich damit die Frage nach der Form des Produktlebenszyklus für individuelle Produkte, d.h. nach typischen Wachstumspfaden, die ihren Lebenszyklus besser als das klassische Modell abbilden.

Einen Lösungsansatz liefern die Untersuchungen von Haeden, bringt man sie in einen unmittelbaren Zusammenhang zu den bereits erwähnten

---

1) Vgl. Polli = Test = 154
2) Siehe beispielweise Booz, Allen & Hamilton = Management =; Fisher = Industrial Marketing = 92 ff.
3) Vgl. Buzzell = Competitive Behavior= 50
4) Vgl. Nourse = Demand = 2-13
5) Nourse = Demand = 2-13

Untersuchungen von Cook/Schutte, May und Buzzel/Nourse.

Eine von Haeden über einen Zeitraum von zwei Jahren durchgeführte Untersuchung der Umsatzentwicklung von 30 verpackten, nicht-dauerhaften neuen Produkten des Konsumgüterbereichs (individuelle Produkte), die täglichen Wahlentscheidungen von ca. 3 - 4 Mio. Nachfragern ausgesetzt waren, zeigt folgendes Ergebnis:

Von den 30 untersuchten Produkten wiesen 24 den in Abb. 18 dargestellten Typ B auf, fünf den Typ G_{om}, ein Produkt verlief vollkommen atypisch, keines der Produkte entwickelte sich im klassischen Sinne[1].

Die Besonderheit des Typs B ist darin zu sehen, daß sich an eine intensive Introduktions-/Wachstumsphase nicht die traditionelle Reifephase, sondern eine Degenerationsphase anschließt, die dann ihrerseits in eine expandierende oder stabile Reifephase übergeht. Die klassische Zyklussequenz wird damit durchbrochen. Das absolute Umsatzmaximum tritt damit während der Introduktions-/Wachstumsphase auf und ist stark links verschoben.

Diese Ergebnisse erlauben die in bezug auf nicht-dauerhafte Konsumgüter eingegrenzte Schlußfolgerung, daß in bestimmten Produktgattungen der klassische S-förmige Produktlebenszyklus nicht die Umsatzentwicklung von individuellen Produkten isomorph abbildet, ihre Umsatzwachstums- und Degenerationspfade vor allem im Sinne des Typs B und teilweise auch nach dem Typ G_{om} verlaufen. Diese Feststellungen decken sich auch mit den unabhängig von der Untersuchung Haeden entwickelten Thesen von Hilton[2] und Lipstein[3]; so vertritt Linstein für die frühen Lebensphasen den Typ B oder G_{om}, nicht jedoch den Typ S[4].

Aus den Untersuchungen von Haeden läßt sich aber noch ein weiteres wichtiges Argument gegen den klassischen Zyklus ableiten. Obige Kritik vollzog sich unter dem Aspekt der Produktaggregation, der Neuheitsgrad

---

1) Siehe insbesondere Haeden = Introductory Phases = 195
2) Vgl. Hilton = Introduction = 44
3) Vgl. Lipstein = Tests = 72 ff.
4) Zur vergleichenden Darstellung der Typen S, B und G_{om} siehe Abb. 18

eines Produkts blieb unberücksichtigt.

Haeden konnte in seiner Untersuchung den Typ B weit häufiger nachweisen als den Typ G_{om}. Die Analyse seiner Ergebnisse zeigt weiterhin, daß der Typ B vor allem bei kontinuierlichen und kontinuierlich-dynamischen Innovationen auftrat, Haeden umschreibt sie mit dem Begriff der "subsequent non-innovating brand entries", wogegen der Typ G_{om} für individuelle diskontinuierliche Innovationen zutraf[1)], die - und dies ist entscheidend - über einen wesentlichen zeitlichen Wettbewerbsvorsprung verfügten. Typ G_{om} trat ferner bei individuellen Produkten auf, die als zweites oder drittes Folgeprodukt in eine neue Produktart oder Produktgruppe eingeführt wurden.

Abb. 18 : Produktlebenszyklen vom Typ S, B, G_{om}

So führt Haeden aus:

> "The shape of the new product life cycle pattern for individual new packaged grocery products does not follow the 'S' curve hypozised by the general theory. Generally the pattern of consumer acceptance is that of pattern 'B'. Although pattern 'B' held for the typical case, there was an importang exception: Innovative new products with competitive lead time were more likely to follow pattern 'A'. (Hier umschrieben mit dem Typ G_{om}. Anm. d. Verf.) Also, the second and possible third brands into a new product category or subcategory could also follow pattern 'A', if their entry was somewhat spaced. The competitive lead time qualification is quite important, for in one case where this condition did not prevail, the innovating brand's sale followed pattern 'B' and not pattern 'A'"[2)].

Als zusammenfassendes Ergebnis der modellendogenen Kritik am klassischen Typ S unter dem Aspekt der Produktaggregation und des Neuheitsgrades sei festgehalten:

---

1) Siehe auch Abb. 21
2) Haeden = Introductory Phases = 226

(1) die verfügbaren empirischen Untersuchungen berechtigen zu der Annahme, daß sich das klassische Modell vom Typ S besser zur Beschreibung der Umsatzentwicklung von Produktgruppen im Vergleich zu Produktarten und individuellen Produkten eignet.

(2) Mit zunehmender Aggregation nimmt die Gültigkeit des klassischen Modells zu.

(3) Das klassische Modell kann für bestimmte Produktgruppen, die innerhalb einer bestimmten Produktart einem Substitutionswettbewerb ausgesetzt sind, als gültig und verifiziert angesehen werden[1].

(4) Individuelle Produkte entwickeln sich vor allem im Sinne des Typs B und G_{om}[2].

(5) Der Neuheitsgrad wirkt sich insofern auf den Zyklusverlauf aus, als mit zunehmendem Neuheitsgrad eine Verlagerung vom Typ B auf den Typ G_{om} erfolgt.

(6) Der Typ S erweist sich vor allem für die Beschreibung der Umsatzentwicklung von Produktgruppen als geeignet, insbesondere aber für die aggregierte Entwicklung einer Branche oder eines Industriezweiges im Sinne einer langfristigen Einhüllenden der Typen G_{om}, B sowie der Polynomiale dritten und vierten Grades.

Abschließend erscheint es notwendig, auf eine gewisse Einseitigkeit der Kritik zu verweisen. Die wenigen verfügbaren empirischen Untersuchungen über reale Zyklusverläufe erlauben lediglich eine Überprüfung in gewissen Produktkategorien des Konsumgüterbereichs.

Die Häufigkeit des Modells vom Typ B - die Mehrzahl der auf dem Markt erscheinenden Produkte sind kontinuierliche oder kontinuierlich-dynamische Innovationen - läßt es sinnvoll erscheinen, den Typ B etwas ausführlicher darzustellen.

1.2.3.1.3. Der Produktlebenszyklus vom Typ B

Der Produktlebenszyklus vom Typ B stellt sich im Gegensatz zum

---

1) Siehe auch Polli/Cook = Validity = 400

2) Dieses Ergebnis steht im Widerspruch zu Nieschlag/Dichtl/Hörschgen = Marketing = 170 ff.; Hill = Marketing II = 21, die den klassischen Typ auf individuelle Produkte anwenden.

klassischen Zyklus als ein Dreiphasenzyklus dar, der sich wie folgt gliedert[1]:

(1) die Introduktions-Wachstumsphase

(2) die Degenerationsphase;

(3) die Stabilisierungsphase.

Zu (1) Introduktions-Wachstumsphase

Ähnlich der Introduktionsphase des klassischen Modells steht während der Phase der Neuverwender das Problem der Nachfrageproduktion im Vordergrund. Der entscheidende Unterschied zu Zyklen vom Typ S und Typ G_{om} liegt darin, daß beim Typ B schon während der Introduktion-/Wachstumsphase das Umsatzmaximum eintritt, das auch in späteren Lebensphasen nicht überschritten wird. Die Phase ist durch ein besonders intensives Umsatzwachstum gekennzeichnet, was bedeutet, daß derartige Zyklen besonders kurz gewinnträchtige Perioden eigen sind. Abb. 19 läßt Schlußfolgerungen hinsichtlich möglicher Interdependenzen zwischen der Competitive Lead Time (Wettbewerbsvorsprung)[2] und Dauer der Wachstumsphase zu. Während einerseits eine Tendenz zu einer direkten Proportionalität zwischen Phasenlänge und Competitive Lead Time erkennbar wird, kann andererseits von einer derartigen Beziehung zwischen der Intensität des Instrumentaleinsatzes und Phasenlänge nicht mit gleicher Sicherheit gesprochen werden. Es ist lediglich eine Tendenz ersichtlich, daß neue Produkte, die während dieser Phase über eine entsprechenden Instrumentaleinsatz eine "intensive Starthilfe"[3] erhielten, eine längere Introduktions-/Wachstumsphase aufwiesen.

---

1) Siehe insbesondere Haeden = Introductory Phases = 206 ff.
2) Zum Problem des zeitlichen Wettbewerbsvorsprungs siehe in diesem Zusammenhang auch Adler = Time Lag = 17 ff.
3) Siehe insbesondere hierzu auch Stern = Starthilfe = 1358 ff.; Stern ist der Auffassung und belegt dies mit empirischen Untersuchungen aus dem Bereich der Kosmetik, daß neue Produkte, sollen sie ihr Marketingziel erreichen, während der Introduktionsphase intensiv umworben werden müssen. Diese im Grund unbestrittene Tatsache steht jedoch im Widerspruch zu den Ergebnissen der Untersuchung von Haeden, wie sie Abb.19 verdeutlicht. Hier verursacht vor allem die Competitive Lead Time und nicht die Intensität des Einsatzes der Instrumentalvariablen "Werbung" die Dauer der Wachstumsphase. So wurde im Fall des Zyklustyps G_{om}, dessen Produkt sich 14 Monate in der Wachstumsphase befand, nur ein Produkt intensiv umworben. Für kontinuierliche und kontinuierlich-dynamische Innovationen treffen die Auffassungen von Stern zu.

Zu (2) Degenerationsphase

Ein Vergleich der Zyklussequenzen des klassischen Typs mit dem Typ B verdeutlicht, daß beim Typ B der Introduktions-/Wachstumsphase nicht wie beim klassischen Zyklus die Reifephase folgt, sondern unmittelbar eine modifizierte Degenerationsphase. In dieser andersgearteten Zyklussequenz liegt neben dem Eintritt des Umsatzmaximums während der Introduktions-/Wachstumsphase der zweite wesentliche Unterschied zum klassischen Typ S. Die Degenerationsphase des Typs B wird vor allem dadurch ausgelöst, daß sich eine große Anzahl von "New Triers" am Ende der Wachstumsphase wieder traditionellen Produkten zuwendet, somit sehr früh umfassende Brand-Switching-Prozesse auftreten. Dieses Verhalten ist insofern verständlich, da der Typ B besonders für kontinuierliche und kontinuierlich-dynamische Innovationen typisch ist, die häufigen Modifikationen unterliegen und sich deshalb keiner zu großen "Brand Loyalty" erfreuen. Es bestehen jedoch Unklarheiten darüber, ob sich die später abzeichnende Stabilisierung aufgrund der Entwicklung eines Zentral-Marktes (Core Market) einstellt, oder der phasenspezifische Instrumentaleinsatz ein weiteres Absinken des Umsatzes verhindert.

Abb. 19 : Interdependenz von Wettbewerbsvorsprung, Intensität des Instrumentaleinsatzes und Länge der Wachstumsphase 1)

Zyklustyp	Anzahl der Produkte	Ø Dauer der Wachstumsphase in Monaten a)	Intensität des Instrumentaleinsatzes			Ø Dauer des Wettbewerbsvorsprungs b)
			intensiv	mittel	leicht	
G_{om}	5	14	1	3	1	17
B	24	4	9	9	6	9
B^{x}	11	7	5	5	1	12
B^{xx}	13	2	4	4	5	7

a) auf- und abgerundete Werte;

b) die Zeit des Wettbewerbsvorsprungs ist in Anzahl von Vierwochen-Perioden vor dem Auftreten der ersten konkurrierenden Marke ausgedrückt;

B^{x} enthält die Gruppe von Produkten mit einem Zyklus des Typs B, dessen Wachstumsphase vier oder mehr als vier Monate aufweist;

B^{xx} Typ weist vier Monate oder weniger auf.

1) Siehe Haeden = Introductory Phases = 206

In diesem Zusammenhang stellt sich des weiteren die Frage, inwieweit der typische Umsatzrückgang dieser Phase über "Promotionale Strategien" [1] aufgefangen werden kann. Haeden, der unter diesem Aspekt 21 Umsatzverläufe auf der Basis des Typs B untersucht hat, gelangt zu dem Ergebnis, daß sich keine wesentlichen Unterschiede in der Umsatzdegenerationsrate feststellen ließen, wurde eine Unterscheidung nach intensivem, mittelmäßigem und leichtem Instrumentaleinsatz vorgenommen (siehe auch Abb. 19).

Von Interesse ist darüber hinaus, wie lange der Prozeß des Umsatzrückgangs anhält, bzw. von welchem Umsatzniveau an die Stabilisierungstendenz einsetzt.

Wie aus Abb. 20 ersichtlich, ergibt sich eine Umsatzstabilisierung im Bereich von ca. 50 % des während der Wachstumsphase erreichten Umsatzmaximums, die Degenerationsphase weist schließlich für die Mehrzahl der Produkte einen Zeitraum von weniger als vier Monaten auf. Abb. 20, die auch den Marktanteilsverfall des gesamten Samples wiedergibt, vermittelt einen zusammenfassenden Überblick [2].

Anzahl der untersuchten Zyklen vom Typ B	21
Weniger als vier Degenerationsperioden	15
Vier oder mehr Degenerationsperioden im Monat	6
Ø prozentualer Umsatzverfall bei	
-- intensivem Instrumentaleinsatz	52 %
-- mittelmäßigem Instrumentaleinsatz	49 %
-- leichtem Instrumentaleinsatz	54 %
Prozentualer Umsatzverfall des gesamten Samples (Durchschnittswerte)	51 %
Standardabweichung	12 %
Prozentualer Marktanteilsverfall des gesamten Samples (Durchschnittswerte)	43 %
Standardabweichung	13 %

Abb. 20 : Umsatzverfall beim Typ B

1) Der Begriff Promotionale Strategie bezieht sich auf die Instrumentalvariablen Werbung, Service, Sales Promotion
2) Siehe insbesondere Haeden = Introductory Phases = 217

Als wesentliche Schlußfolgerung für die Planung von Instrumentalstrategien auf der Basis des Produktlebenszyklus sei festgehalten, daß zumindest im Fall der in Abb. 21 aufgeführten nicht-dauerhaften Konsumgüter die Intensität der Degenerationsphase nur begrenzt über die erwähnte "Promotional Strategy" beeinflußt werden kann. Die geringen Unterschiede im Grad des Umsatzverfalls, die sich bei einer Differenzierung in intensiven, mittelmäßigen und leichten Instrumentaleinsatz ergaben, unterstützen obigen Feststellung. Wird dieser Ansicht gefolgt, dann ließe sich die Umsatzdegeneration entweder nur über einen modifizierten Einsatz der übrigen Instrumente Preis, Produktgestaltung und Absatzmethode in neues Umsatzwachstum oder in Stabilität transformieren, oder aber dieser Prozeß wird im Fall des Typs B als sich autonom vollziehend angesehen.

Zu (3) Stabilisierungsphase

An die Degenerationsphase schließt sich die Stabilisierungsphase an. Im Gegensatz zu den Typen G_{om} und S ist damit die Degenerationsphase keine irreversible Phase, sondern geht ohne zusätzlichen Einsatz des Instruments Produktgestaltung in die Stabilisierungsphase über. Es handelt sich dabei jedoch nicht um eine absolute Stabilität, sondern um eine Fluktuation des Umsatzes um ein bestimmtes Niveau, wie dies auch aus Abb. 21 deutlich wird.

Die empirischen Untersuchungen von Haeden und seine Ausführungen zum Typ B leiden zum einen unter einem relativ kurzen Untersuchungszeitraum (zwei Jahre), es handelt sich damit um nicht abgeschlossene Produktlebenszyklen, zum anderen wird von Haeden nicht angegeben, welche Phase sich an die Stabilisierungsphase anschließt. Der Verfasser ist der Auffassung, daß letztere entweder in eine expandierende Reifephase einmündet, der Typ B - langfristig betrachtet - sich zu einem Polynomial dritter oder vierter Ordnung entwickelt, oder sich eine Degenerationsphase an die Stabilisierungsphase anschließt.

1.2.3.1.4 Produktheterogenität

Das gegenwärtige Konsumgüterangebot ist durch ein Maximum an Produktheterogenität - im Sinne einer Vielfältigkeit des Angebots -

Abb. 21 : Verhaltensweisen verschiedener nicht-dauerhafter Konsumgüter in der Stabilisierungsphase 1)

Lebensphase d. übergeordneten Produktgruppe	Produktname	Zyklustyp	Zeit um Stabilisierungsphase zu erreichen a)		Grad d. Schwankung um stabiles Niveau b)	
			Umsatz	Markt-Anteil	Umsatz	Markt-Anteil
Reifephase:	Fleischmann	G_{om}	17	17	9 %	0,5 %
Innovative	Mazola	G_{om}	6	6	18 %	0,8 %
Subgruppen	Award	B_{om}	5	5	35 %	1,0 %
Introduktion	Knorr	B	-	9	-	2,0 %
	Camb. Red Kettle	B	8	8	49 %	3,0 %
Reifephase	Gentle Fe.	B	3	-	195 %	-
	Swan	B	10	6	164 %	8,0 %
	Prunk La.	B	8	8	75 %	2,0 %
Introduktion	Sta-Puff	G_{om}	15	-	55 %	14,0 %
	Prov. La.	G_{om}	9	8	48 %	8,0 %
	Downy	B_{om}	3	9	75 %	6,6 %
	Lestoil	G_{om}	24	-	-	-
	Barcolene	B_{om}	8	-	115 %	-
	Mr. Clean	B	-	-	-	-
	Hand. Dand	B	-	7	-	3,0 %
	Priv. Lev.	B	9	6	140 %	6,0 %
	Fels A.P.	B	5	3	75 %	1,0 %
Reifephase:	Glis	B	5	-	45 %	-
Innovative Subgruppen (Reinigungsmittel)	Easy On	B	12	19	57 %	4,0 %
	Barcolene	B	4	7	125 %	13,0 %
	Lestoil	B	8	13	33 %	5,0 %
	Sta. Flo.	B	3	3	110 %	7,0 %
	Glamorene	B	8	3	50 %	3,0 %
Reifephase:	Cocoa P.	B	16	13	10 %	0,25 %
Innovative Subkategorien (Lebensmittel)	Cona Cr.	B	4	4	10 %	0,50 %
	Frost Os	B	15	14	10 %	0,50 %
	All St.	B	14	8	10 %	0,50 %
	Conctrate	B	5	5	-	0,05 %
	Corn Ch.	B	9	1	30 %	0,05 %

a) Es handelt sich dabei um die Zeit, die bis zum Erreichen der Stabilisierungsphase notwendig ist. Sie ist durch Monate ausgedrückt; es handelt sich dabei um die Anzahl der Monate, die notwendig sind, um, ausgehend von der Introduktionsphase, das Ende der Degenerationsphase zu erreichen.

b) Die Abweichungen vom stabilen Niveau ergeben sich kurzfristig aus de Einsatz der Instrumentalvariablen während der Stabilisierungsphase. Das stabile Niveau wird als die durchschnittliche Umsatzhöhe definie die sich aus den Werten vor und nach einer spezifischen Aktion ergib

1) Vgl. Haeden = Introductory Phases = 223 u. 219

gekennzeichnet. Das Modell des Produktlebenszyklus wird in der Literatur auf die unterschiedlichsten Produktarten angewendet, ohne daß kritische Überlegungen hinsichtlich eines besonderen Eignungspotentials für bestimmte Hauptkategorien von Konsumgütern angestellt werden.

Konsumgüter lassen sich in die Kategorien der Verbrauchs- und Gebrauchsgüter untergliedern, wobei nicht-dauerhafte Konsumgüter den Verbrauchsgütern und dauerhafte den Gebrauchsgütern zuzurechnen sind[1]. Im folgenden soll nun untersucht werden, inwieweit sich das Modell des Produktlebenszyklus besser für die Wiedergabe von Umsatztrends einer der beiden Kategorien eignet, ein Versucht, der von den klassischen Theoretikern des Produktlebenszyklus weder erkannt noch durchgeführt worden ist[2].

Ein Überblick über die verfügbare Literatur zeigt folgendes Bild: Weblus[3] und Brockhoff[4] wenden das klassische Modell auf gehobene, dauerhafte Gebrauchsgüter an (Fernsehapparate und Automobile); Buzzell/Nourse[5] auf den Bereich der nicht-dauerhaften Konsumgüter (Nahrungsmittel); Cox[6] im Sektor der pharmazeutigschen Produkte (Verbrauchsgüter); Haeden[7] im Nahrungs- und Reinigungsmittelbereich; Polli/Cook[8] untersuchen ihn in diesen beiden Verbrauchsgüterkategorien sowie im Gebrauchsgüterbereich; Nourse[9] sowie Fourt/Woodlock[10] im Nahrungsmittelsektor.

Aus dieser Zusammenstellung könnte zunächst gefolgert werden, die Produktheterogenität beeinflusse nicht den Grad der Modellisomorphie. Dies gilt es zu untersuchen.

Vereinfachend wird angenommen, der Umsatz im Zeitpunkt t sei u.a. abhängig von:

---

1) Siehe insbesondere Graf = Absatzprognose = 50/51
2) Siehe beispielsweise McCarthy = Basic Marketing = 344 ff.; Pessemier = Decisions = 13 ff.; Scheuing = Marketing = 196
3) Vgl. Weblus = Absatzprognose = 593 ff.
4) Vgl. Brockhoff = Test = 472 ff.
5) Vgl. Buzzell/Nourse = Life Cycle = 39 ff.
6) Vgl. Cox = Marketing Models = 375 ff.
7) Vgl. Haeden = Introductory Phases = 219 ff.
8) Vgl. Polli/Cook = Validity = 385 ff.
9) Vgl. Nourse = Demand = 1-1
10) Vgl. Fourt/Woodlock = Predictions = 31 ff.

- der Anzahl der sich dem neuen Produkt zuwenden Käufer (Diffusionsniveau oder Diffusionsrate (d))[1];
- der durchschnittlichen Anzahl der gekauften Produkte pro Kaufakt (q);
- der durchschnittlichen Anzahl von Kaufakten pro Periode (r).

Im Fall von dauerhaften, gehobenen Gebrauchsgütern, deren technisch-wirtschaftliche Lebensdauer im Sinne der Nutzungsdauer länger als der Produktlebenszyklus des entsprechenden Produkts ist - die ist beispielsweise im Fall von Automobilen, Fernsehgeräten und Fotoapparaten gegeben - weisen (q) und (r) den Wert "Eins" auf. Unter derartigen Bedingungen besteht eine direkte Proportionalität zwischen (d) und der Umsatzentwicklung, da dann unter der Prämisse, daß keine Ersatzbedarfs- sowie Zweitbedarfskäufe auftreten, das Produkt nur einmal im Zyklusablauf erworben wird. Die Diffusionsrate bestimmt damit unmittelbar den Verlauf der Umsatzkurve.

Treten im Zyklusablauf Ersatz- oder Wiederholungsbedarfskäufe auf, dann variiert (r). Es kommt dann zu Abweichungen vom klassischen Modell, die sich darin äußern, daß zum einen eine Verlagerung des Sättigungsniveaus erfolgt und zum anderen atypische Zyklusschwankungen auftreten. Dies ist vor allem bei nicht-dauerhaften mittelfristigen Verbrauchsgütern gegeben, deren wirtschaftliche Nutzungsdauer weit kürzer ist als die des gesamten Produktlebenszyklus, die somit während einer Lebensphase oder des gesamten Zyklusablaufs zahlreichen Wiederholungskäufen ausgesetzt sind[2]. Es wird deutlich, daß bei ihnen besonders (r) aber auch (d) variieren, da Brand-Switching-Prozesse während des Zyklusablaufs auftreten. Es kann somit nicht mehr von einer direkten Proportionalität zwischen Diffusionsrate und Umsatzhöhe gesprochen werden.

Besonders durch das Auftreten von wettbewerbenden Produkten im Zyklusablauf verändern sich (q) und (r), ja selbst (d), da nicht

---

1) Unter Diffusionsrate wird in diesem Zusammenhang die mengenmäßige Hinwendung der Nachfrager zum Produkt verstanden.
2) In diesem Zusammenhang sei beispielsweise auf Kleidungsstücke verwiesen. Zur Zurechnung von Kleidungsgegenständen zu den nicht-dauerhaften Verbrauchgütern siehe Mattews/Buzzell/Levitt/Frank = Marketing = 43

angenommen werden kann, daß z.B. ein Early Adopter, der während der Wachstumsphase das neue Produkt erworben hat, dies auch noch während der Reifephase im Rahmen eines dritten oder vierten Wiederholungskaufs erwerben wird. Damit ist bei nicht-dauerhaften Verbrauchsgütern zwischen Neu- und Ersatzbedarf zu unterscheiden, für die sich zwei unterschiedliche Wachstumspfade ermitteln lassen, wobei vor allem der Ersatzbedarf nicht dem klassischen Modell folgt. Werden sie jedoch aggregiert, können sie entweder zum Typ S oder "Kamel-Höcker-Kurven" führen.

Bei kurzfristigen, nicht-dauerhaften Verbrauchsgütern des täglichen Bedarfs (z.B. Lebensmittel) treten Neu- und Ersatzbedarf in einer derartig kurzen zeitlichen Reihenfolge auf, daß vereinfacnend Neu- und Ersatzbedarfskäufe zusammenfallen. In derartigen Fällen kann - zwar vereinfachend - von einer relativen Kostanz der Größen (d), (q) und (r) gesprochen werden, sich also eine direkte Proportionalität zwischen Diffusionsrate und Umsatzhöhe ergeben.Sind diese Tatbestände erfüllt, kommt dem auf der Diffusionstheorie basierenden klassischen Modell Gültigkeit zu.

Die Analyse des Modells des Produktlebenszyklus unter dem Gesichtspunkt der Produktheterogenität führt damit zu folgendem Ergebnis: Eine Schwäche des Modells liegt in der Vernachlässigung der Einbeziehung von Brand-Switching-Prozessen; da das stark aggregierte Modell über die Entwicklung von Ersatz- und Wiederholungskäufen keine differenzierten Aussagen macht. Als empirisch zu überprüfende These sei festgehalten, daß sich das klassische Modell vor allem für die Umschreibung der Entwicklung des Umsatzes von dauerhaften Gebrauchsgütern eignet, deren wirtschaftliche Nutzungsdauer länger als die des gesamten Produktlebenszyklus ist; die Aussagefähigkeit des Modells nimmt schon für die dauerhaften Gebrauchsgüter ab, die Wiederholungs- und Ersatzbedarfskäufen innerhalb eines Zyklus ausgesetzt sind. Für nicht-dauerhafte Verbrauchsgüter dagegen, bei denen Erst- und Ersatzbedarf zeitlich nahezu zusammenfallen, nimmt das Aussagepotential des klassischen Modells wieder zu.[1)]

---

1) Vgl. Bass = Growth Model = 221

Eine Unterstützung obiger These läßt sich auch - zwar im Wege des Umkehrschlusses - aus Abb. 21 ableiten. In keinem Fall der untersuchten nicht-dauerhaften Verbrauchsgüter trat der klassische Typ S auf, lediglich der Typ G_{om}.

Die bereits erwähnten Untersuchungen von Polli[1] widersprechen jedoch teilweise obiger These. Wie aus Abb. 22 ersichtlich, weisen die dauerhaften Gebrauchsgüter einen größeren Grad an Nichtübereinstimmung auf als die Verbrauchsgüter. Der hohe Abweichungsgrad der Nahrungsmittelprodukte wird von Polli/Cook[2] mit Abhängigkeiten von der Beschaffungsseite erklärt, wo es beispielweise als Ergebnis schlechter Ernten zu Engpässen kommen kann, die den regelmäßigen Zyklusablauf stören.

Abb. 22 : Übereinstimmung des klassischen Modells mit tatsächlichen Umsatzverläufen, untergliedert nach Produktart, Produktgruppe, individueller Marke und dauer- und nicht-dauerhaften Konsumgütern 3)

	Produktart	Produktgruppe	Individuelle Marke	Gesamt
Nicht Lebensmittel				
-nicht übereinstimmend	9	10	17	36
-übereinstimmend	12	27	17	56
-gesamt	21	37	34	92
Lebensmittel				
-nicht übereinstimmend	13	31	-	44
-übereinstimmend	3	9	-	12
-gesamt	16	40	-	56
Dauerhafte Gebrauchsgüter				
-nicht übereinstimmend	22	16	-	38
-übereinstimmend	6	6	-	12
-gesamt	28	22	-	50

1) Vgl. Polli = Test =154
2) Vgl. Polli/Cook = Validity = 397
3) Siehe insbesondere Polli = Test = 115ff. und 154

Abschließend sei angemerkt, daß sich obige Thesen wegen der nur wenig verfügbaren empirischen Untersuchungen nur der Tendenz nach belegen lassen. Das aus Abb. 22 ableitbare Ergebnis, das klassische Modell umschreibe am besten die Umsatzentwicklung von Verbrauchsgütern des Nicht-Lebensmittelbereichs steht im Gegensatz zu den vorangestellten Thesen, bietet jedoch interessante Ansatzpunkte für weitere Untersuchungen.

1.2.3.1.5 Die realen Bestimmungsgrößen des Umsatzes

Die Umsatzhöhe wird nach Gutenberg[1] u.a. durch die Instrumentalvariablen und die Trendvariablen bestimmt. Im Rahmen der modellendogenen Kritik stellt sich damit die Frage, inwieweit das Modell des Produktlebenszyklus diese Faktoren berücksichtigt.

Der planungsrelevante Informationsgehalt des Modells ist in seiner mathematischen Fassung gering[2]. Die einzelnen, die Umsatzhöhe bestimmenden Größen gehen nur global, mittelbar und undifferenziert in das Modell ein. Es erfolgt keine phasentypische Zurechnung des umsatzwirksamen Effekts auf eine einzelne Instrumentalvariable oder gar Trendvariable. Ferner verdeutlicht das Modell in dieser Form nicht die bestehenden phasentypischen Interdependenzen zwischen Instrumental- und Trendvariablen, deren Kenntnis von grundlegender Bedeutung für den Prozeß aktiver Marketingsteuerung und -planung ist.

Diese formal-analytische Darstellung des klassischen Produktlebenszyklus erhält erst dann einen operationalen Aussagegehalt für die Instrumentalplanung, wenn im Wege einer empirisch-exploratorischen, qualitativen oder quantitativen Umschreibung der phasentypischen Absatzmarktkonstellation die realen Bestimmungsgrößen der Umsatzhöhe phasenspezifisch untersucht worden sind. Levitt spricht in diesem Zusammenhang von der Notwendigkeit des Offenlegens der "underlying causes" und

---

1) Siehe hierzu ausführlich Gutenberg = Absatz = 46 ff.
2) Zur mathematischen Grundlegung siehe ausführlich Fiedler = Prognosemethoden = 14 ff.

weist darauf hin, daß sich das mathematisch-formal-analytische Modell[1] nicht als ein Planungsschema verwenden ließe ("It cannot be used as a form")[2], sondern sich lediglich zur Ableitung von für die Planung wichtigen Tendenzaussagen und Leitlinien eigne.

Wird jedoch das Modell phasentypisch über die qualitative Umschreibung der Instrumental- und Trendvariablen dargestellt[3], und zwar im Sinne einer phasentypischen Aufhellung der jeweiligen Konstellation des Produkt-Markt-Rahmens, dann liefert es sehr wichtige Aussagen hinsichtlich der Variation der realen Bestimmungsgrößen der Umsatzhöhe im Zyklusablauf. Entscheidend ist in diesem Zusammenhang des weiteren, daß das Modell zu einem differenzierten "in Produktlebensphasen denkenden" absatzpolitischen Handeln zwingt.[3]

Als zusammenfassendes Ergebnis der modellendogenen Kritik sei folgendes festgehalten:

(1) -von einer Ausschließlichkeit des klassischen Modells des Produktlebenszyklus in Form des Typs S, wie er schwerpunktartig in der Literatur verwendet wird, kann nicht gesprochen werden;

(2) -neben dem Typ S treten die Typen G_{om} und B auf, sowie Polynomiale dritten und vierten Grades;

(3) -wird der Tatbestand der Produktaggregation eingeführt, der von den klassischen Theoretikern nicht erkannt wird, dann lassen die verfügbaren empirischen Untersuchungen den Schluß zu, daß sich individuelle Produkte im Sinne des Zylus B oder G_{om}, Produktarten und Produktgruppen im Sinne des Zyklus S entwickeln;

(4) -der Typ S eignet sich vor allem für die Umschreibung aggregierter Umsatzwachstums- und Degenerationsprozesse ganzer Branchen oder Industriezweige;

(5) -wird der Neuheitsgrad mit in die Betrachtung einbezogen, dann erfolgt mit zunehmendem Neuheitsgrad eine Verlagerung vom Typ B auf den Typ G_{om};

---

1) Zur mathematischen Grundlegung siehe ausführlich Fiedler = Prognosemethoden = 14 ff.
2) Aus einem Gespräch mit Prof. Th. Levitt über dieses spezifische Problem am 27. 8. 1970 an der Harward Business School in Boston, Mass. USA
3) Siehe Seite 44 ff
4) Siehe zu einem theoretischen Ansatz Kotler " Competitive Strategies ferner Seite 113, wo der Ansatz von Mickwitz erläutert wird.

(6) -dem Typ B kommt angesichts der überwiegenden Mehrheit von kontinuierlichen und kontinuierlich-dynamischen Innovationen ebenso große Bedeutung zu wie dem klassischen Zyklus;

(7) -die Produktheterogenität beeinflußt den Zyklustyp; es besteht Grund zu der Annahme, das klassische Modell eigne sich besonders gut für langfristige Gebrauchsgüter, deren wirtschaftlich-technische Nutzungsdauer die Dauer des gesamten Produktlebenszyklus überschreitet;

(8) -das Modell des Produktlebenszyklus berücksichtigt nicht unmittelbar die realen Bestimmungsgrößen der Umsatzhöhe, diese lassen sich jedoch mittelbar im Wege der phasentypischen Darstellung der phasendeterminierenden Faktoren mit in die Betrachtung einbeziehen, wodurch der operationale Charakter des Modells außerordentlich gesteigert wird.

1.2.3.2 Modellexogene Kritik

Im Rahmen der sich nun anschließenden modellexogenen Kritik erfolgt ein Vergleich des Produktlebenszyklus mit mathematisch verfeinerten und damit komplizierteren Modellen, die ebenfalls den Versuch beinhalten, die Umsatzentwicklung eines neuen Produkts im Zeitablauf abzubilden.

Grundsätzlich wäre die nachfolgende Darstellung überflüssig, bestünde Einigkeit darüber, daß höherwertigere, komplexere Modelle immer naiveren Modell vorzuziehen sind[1]; da dies nicht der Fall ist, gilt es, das Modell unter folgender Fragestellung zu untersuchen: Welchen Rang nimmt das Modell des Produktlebenszyklus im Rahmen eines Vergleichs mit höherwertigen Modelltypen unterschiedlicher Komplexität und Detailliertheit[2] - als integralem Bestandteil eines Marke-

---

1) Zweifellos nimmt mit zunehmender Detailliertheit eines Modells dessen Grad an Isomophie zu; jedoch sagt dieser Tatbestand noch nichts über die Nützlichkeit des Modells in der spezifischen Entscheidungssituation aus. Siehe auch Abb. 23

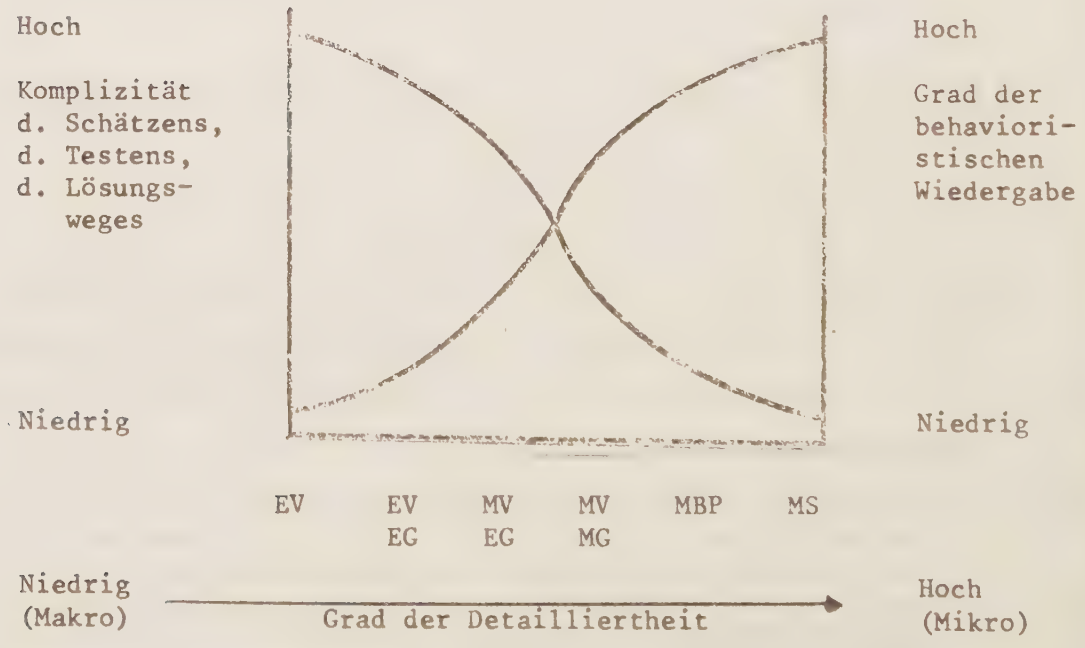
2) Siehe insbesondere hierzu auch Urban = Response Models = 105 ff.

ting-Informations-Systems in Form einer "Model Bank"[1] - ein und zwar in bezug auf sein Eignungs- und Aussagepotential hinsichtlich der Bereitstellung von absatzstrategischen planungsrelevanten Entscheidungsgrundlagen für die Ziel- und Instrumentalplanung.

In Anlehnung an Cook/Herniter[2] gilt es, die Modelle anhand folgender Kriterien zueinander in Verbindung zu setzen:

(1) Modellphilosophie bzw. Modellstruktur;
(2) Umfang des notwendigen Datenmaterials;
(3) erwartete Kosten für Modellentwicklung und Modellanwendung;
(4) Bedingungen für die optimale Modellanwendung;
(5) Kosten der Modellkontrolle, ausgedrückt in % vom Gesamtumsatz;
(6) Anzahl der Produkte, die gleichzeitig untersucht werden können;
(7) operationaler Prognosezeitraum;
(8) Führungsebene in bezug auf die Modellanwendung.

Abb. 23[3]: Gegenüberstellung von Grad der Modell-Detailliertheit, Grad der behavioristischen Wiedergabe und Kompliziertheitsgrad der Modell-Testung, Modell-Lösung und Bestimmung der Variablen.



1) Siehe insbesondere Eskin/Dabbah = Information System = 134
2) Vgl. Cook/Herniter = Model = 21 ff.
3) In Anlehnung an Urban = Response Models = 106, siehe S. 104 f, wo auf die Abbildung 23 weiter eingegangen wird.

EV = einvariables Modell
EG = eingleichiges Modell
MV = multivariables Modell
MG = mehrgleichiges Modell
MS = mikroanalytische Simulation
MBP = makrobehavioristischer Prozeß

Verglichen wird das Modell des Produktlebenszyklus mit einem mehrvariablen, mehrgleichigen auf simultanen Lösungsansätzen beruhenden Diffusionsmodell[1] und einem mikroanalytischen Simulationsmodell, das ebenfalls den Diffusionsprozeß eines neuen Produkts abbildet[2].

Zum besseren Verständnis seien die drei Modelle kurz in ihren Grundstrukturen beschrieben.

Der Produktlebenszyklus wurde als ein einvariables, eingleichiges, zeitabhängiges Reaktionsmodell der Nachfrager auf die Introduktion eines neuen Produkts - ausgedrückt in einem Umsatzwachstums- oder Umsatzdegenerationspfad - dargestellt. Das Modell geht von der Annahme aus, daß die Umsatzentwicklung als das Ergebnis der kombinierten Wirkung von Aktions- und Reaktionsparametern entweder determiniert ist (Typ S, B, G_{om} oder Polynomiale dritter und vierter Ordnung), oder aber in nicht determinierbaren Abweichungen von diesen Verläufen auftritt. Als mathematisches Lösungsverfahren wird sich der einvariablen Zeitreihenanalyse bedient.

Das erwähnte, auf simultaner Regressionsanalyse basierende Diffusiondmodell macht keinerlei derartige Annahmen. Stattdessen wird unterstellt, daß die dem Diffusionsprozeß zugrundeliegenden behavioristischen Verhaltensweisen im Wege der Schätzung exakt in Zeitreihen wiedergegeben werden können, die die Interdependenzen zwischen Umsatz, Instrumentalvariablen und Trendvariablen abbilden. Es wird unterstellt, daß meßbare Interaktionen zwischen abhängigen und

---

1) Eine detaillierte Darstellung eines derartigen Modells würde den Rahmen der Arbeit sprengen; es wird sich exemplarisch auf folgende Modelle bezogen: Bass = Growth Model =; Bass = Equation Regression =; Bass/Parson = Regression =; Bass/King = First Purchase =; Learner = Marketing Planning = 151 ff.; Johnson = Methods = 231 ff.; Kotler = Computer Simulation = 303

2) Vgl. insbesondere Herniter = Probablistic Market =; Urban = Response Models = 105

unabhängigen Variablen bestehen. Sie lassen sich anhand von Koeffizienten, die mehr oder weniger aggregierte Datenreihen zueinander in Verbindung bringen, ausdrücken. Typisch für das erwähnte Modell ist ferner, daß z.B. bei Bass die Umsatzhöhe des neuen Produkts in Abhängigkeit von der Anzahl der Nachfrager gesehen wird, die in der vorangegangenen Periode das substituierte oder ein ähnliches Produkt erworben haben[1], oder aber, bei Bezugnahme auf die erwähnten Adopter-Kategorien, sich die nachfolgende Adopter-Kategorie an der vorangegangenen orientiert. Bei Bass/Parsons wird die Umsatzhöhe vor allem in Abhängigkeit von der spezifischen Produktwerbung und der Branchenwerbung der gegenwärtigen Periode sowie der vorangegangenen gesehen[2]. Als mathematisches Lösungsverfahren wird sich der simultanen Regressionsanalyse bedient.

Das zum Vergleich herangezogene mikroanalytische Simulationsmodell NOMMAD[3] basiert auf der Prämisse, daß das Verhalten der Haushalte in bezug auf den Erwerb eines neuen Produkts als stochastischer Prozeß exakt darstellbar ist, der auf einer statistischen Verteilung der angebots- und nachfragebestimmenden Faktoren basiert. Die bestehenden Interdependenzen zwischen Zeitpunkt des Kaufes, früherer Produktwahl, Ladenwahl, Werbung für die spezifische Marke und dem Kaufakt werden dabei als wahrscheinlich angesehen. Das Modell bedient sich eines kombinierten Verfahrens aus Monte Carlo-Methode und Simulation[4].

Aus Abb. 23 wird deutlich, daß die Modelle der Reihenfolge nach an Komplexität und Realitätsnähe zunehmen. Dies gilt insbesondere in Bezug auf den Detailliertheitsgrad eines mikroanalytischen Simulationsmodells, das bis zu 1000 verschiedene Haushalte auf ihr Kauf-

---

1) So führt Bass u.a. aus: "The basic assumption of the model is that the timing of a consumer initial purchase is related to the number of previous buyers". Bass = Growth Model = 215
2) So führen Bass/Parsons aus: "Current sales of a brand result from the contemporaneous influences of the brand's own advertising and of current advertising of the remainder (all others). Current sales of the brand are also affected by past advertising effort and sales performance of the brand and the remainder". Bass/Parsons = Equation = 28
3) Siehe ausführlich Robertson = Determinants = 328 ff.
4) Siehe zur kurzen Zusammenfassung der Modelltypen auch Cook/Herniter = Information Systems = 124

verhalten untersuchen kann, wobei für jede Einheit ein spezifisches Kaufverhalten ermittelt werden kann[1].

Abb. 24 zeigt nun auf der Basis der Vergleichskriterien der Stärken und Schwächen des Modells des Produktlebenszyklus im Vergleich zu den übrigen beiden Modellen.

Es wird deutlich, daß sich das Modell des Produktlebenszyklus vor allem als ein strategisches Planungsmodell für die Entwicklung von Instrumentalstrategien in Form von Handlungsanweisungen auf der Ebene des Top-Managements eignet, ist doch der minimale Prognosezeitraum im Vergleich zu den höherwertigen Modellen sehr viel länger, und damit ergibt sich ein höherer Unsicherheitsgrad der Prognosen, die damit als Grundlage für taktische Instrumentalplanung ausscheiden. Es wird deutlich, daß sich das Aussage- und Eignungspotential des Modells des Produktlebenszyklus primär auf strategische Entscheidungen langfristiger Natur bezieht, während die übrigen beiden Modelle sich vor allem für taktische Entscheidungsfindung und taktische Anweisungen eignen. Hieraus kann gefolgert werden, daß sich alle drei Modelle gegenseitig horizontal ergänzen, somit in der Lage sind, gemeinsam den strategisch-taktischen Informationsbedarf für die Planung abzudecken, wird einmal von den Kosten der Modellanwendung abgesehen. Schließlich wird im Rahmen des Modellvergleichs deutlich, daß auf die spezifische Entscheidungssituation bezogen, ein höherwertiges, formal kompliziertes und detailliertes Modell einem einfacheren Modell durchaus unterlegen ist. Damit kann dem Argument wirksam entgegengetreten werden, das Modell des Produktlebenszyklus sei aufgrund seiner Einfachheit in Form eines einvariablen Modells und einer damit verbundenen zur idealtypischen Wiedergabe komplexer Umsatzwachstums- und Degenerationspfade wenig aussagefähig, da es einen zu hohen Abstraktionsgrad und zu geringen Detailliertheitsgrad aufweise. Gerade aufgrund seiner Einfachheit, geringer Kosten der Modellanwendung,geringem Bedarf an notwendigem Datenmaterial und der Möglichkeit, eine Vielzahl von Produkten gleichzeitig abzubilden, eignet sich das Modell als Instru-

---

1) Siehe auch Urban = Response Models = 105

Abb. 24 : Gegenüberstellung des Modells des Produktlebenszyklus mit höherwertigen Diffusionsmodellen

Modelltyp / Beurteilungskrit.	Klassischer Produktlebenszyklus	Diffusionsmodell auf der Grundlage simultaner Regressions.Anal.	Mikroanalytisches Simulationsmodell NOMMAD
Modellphilosophie	Aggregierter zeitabhängiger Prozeß	Aggregiert - deterministischer Prozeß	Disaggregiert - stochastischer Prozeß
Notwendiges Datenmaterial	relativ wenig	mittelmäßig	extrem viel
Modellkosten[1)]	Die Hälfte der Kosten des Diffusionsmodells auf der Grundlage sim.Regrs.Anal. 1/5 d. Kost. d. mikro-analyt. Simulationsmodell	ca. 1/3 der Kosten eines mikroanalytischen Simulationsmodells	Fünffache Kosten des Modells des Produktlebenszyklus
Anteil der Kosten für Modellkontrolle am Gesamtumsatz des Produkts	Weniger als 5 %	10 - 15 %	30 - 40 %
Anzahl der Produkte, die gleichzeitig modellanalyt. abgebildet werden können	Große Anzahl	Begrenzte Anzahl	Geringe Anzahl
Minimaler operationaler Prognosezeitraum	Ein Jahr	Monat oder Quartal	Monat oder Tag
Führungsebene in bezug auf Modellanwendung	Top-Management	Produkt-Management	Stabsstellen

1) Gemäß Cook/Herniter beträgt der Kostenaufwand für die modellmäßige Überprüfung der Umsatzentwicklung von 50 Produkten anhand des Produktlebenszyklus ca. 10.000 - 15.000 Dollar, für eine von den Autoren nicht näher umschriebene Produktkategorie ergaben sich im Falle des Diffusionsmodells auf der Basis simultaner Aggressionsanalyse Kosten zwischen 18.000 und 30.000 US-Dollar; für den gleichen Fall ergaben sich bei Anwendung des mikroanalytischen Simulationsmodells Kosten zwischen 45.000 und 80.000 US-Dollar; vgl. Cook/Herniter = Information Systems = 125

ment strategischer Instrumentalplanung auf oberster Führungsebene.

Als umfassendes Ergebnis der modellendogenen und modellexogenen Kritik des Modells des klassischen Produktlebenszyklus sei festgehalten:

Der uneingeschränkten Anwendung des klassischen Modells und seiner Variationen auf alle Produktkategorien des Konsumgüterbereichs kann nicht bedingungslos zugestimmt werden. Eine Differenzierung unter dem Aspekt der Produktaggregation sowie nach Gebrauchs- und Verbrauchsgütern erscheint erforderlich, bedarf jedoch noch der weiteren empirischen Untersuchung: die verfügbaren empirischen Untersuchungen erlaubten bereits die Ableitung von unterschiedlichen Eignungsgraden.

Eine ausschließliche Darstellung des Modells des Produktlebenszyklus anhand der klassischen logistischen Funktion ist zu eng und zu einseitig, stellt sie doch nur eine bestimmte Möglichkeit vielfältiger Umsatzentwicklung dar. Das klassische Modell ist durch andere Umsatzverläufe zu erweitern.

Die Ergebnisse der modellendogenen Kritik berechtigen nicht zu einer pauschalen Ablehnung des klassischen Modells, verlangen aber nach einer differenzierten und situationsspezifischen Anwendung.

Die modellexogene Kritik

erlaubt die Schlußfolgerung, daß das Modell unter Einhaltung bestimmter Anwendungsgrenzen gleichberechtigt neben höherwertigen Modellen steht, die den gleichen Sachverhalt abzubilden versuchen. Es sind keine Gründe ersichtlich, die zu einer pauschalen Ablehnung der analogen Anwendung von Lebenszyklen aus dem Humanbereich auf reale Entwicklungen des Umsatzes eines Produkts, einer Produktgruppe oder Produktart berechtigen. In der bestechenden Einfachheit dieser Analogie liegen gleichzeitig die Stärken und Schwächen des Modells, wobei die Schwächen beispielweise durch Anreicherung taktischer Informationen auf der Basis mikroökonomischer Simulationsmodelle ausgeglichen werden können. Die Stärke des Modells liegt in seinem Vermögen, einen Entscheidungsrahmen für absatzstrategische Ziel- und Instrumentalplanung zu liefern. Hierauf wird noch ausführlich einzugehen sein.

1.2.4 Die Bedeutung des Produktlebenszyklus für eine marketingorientierte Unternehmensführung

Wird Marketing-Führung als "schöpferisch geistiger Prozeß der Zielsetzung, Planung und Durchsetzung aller Maßnahmen, welche sich aus der wirtschaftlichen Erfüllung der Absatzaufgabe ergeben"[1] aufgefaßt, dann stellt sich damit die Frage, welchen Beitrag das Modell des Produktlebenszyklus zum Prozeß der Zielsetzung, Planung und Durchsetzung liefert. Schwerpunktmäßig soll im folgenden der Produktlebenszyklus unter dem Gesichtspunkt des "operationellen"[2] Planungsmodells untersucht werden, auf dessen Grundlage Marketingziele und Marketingstrategien entwickelt werden. Es gilt, damit eine in der Literatur vorhandene Lücke zu schließen, wird doch von den Theoretikern des Produktlebenszyklus mehrfach auf dessen Aussagepotential für die Marketingplanung hingewiesen, jedoch nicht konkret aufgezeigt, welchen Beitrag das Modell tatsächlich liefert.

1.2.4.1 Der Produktlebenszyklus als marketingstrategisches Planungsmodell

Wird unter strategischer Marketingplanung die "... gedanklich rationale Durchdringung des künftigen Markt- und Unternehmensgeschehens hinsichtlich der Veräußerung der Marktleistungen mit dem Zweck, Absatzziele und Absatzergebnisse sowie Richtlinien und Befehlsgrundlagen festzulegen, welche der Erreichung der Ziele und Ergebnisse dienen"[3] verstanden, dann lassen die vorangegangenen Ausführungen zum Modell des Produktlebenszyklus erkennen, daß es zu diesem Problemkreis folgende wichtige Aussagen liefert:

(1) In der im Rahmen dieser Arbeit erfolgten erweiterten Darstellung

---

1) Einhold-Stünzi = Grundlagen = 44; ähnlich auch Bidlingmaier = Möglichkeiten = 98 ff.

2) Der Begriff "operationell" wird gleichsinnig mit "operational" im Sinne Menges gebraucht. Die operationelle Verwendung ist eine Synthese zwischen normativer und erklärender prognostischer Verwendung. "Erst aus der normativen "Zielsetzung" (was sollte sein) und der Erklärung der Faktoren der Entscheidungssituation ...(was ist und warum ist es?) folgt die Antwort auf die Frage: Wie ist vorzugehen, was ist zu tun? Dies ist die operationelle Fragestellung ..." Menges = Grundmodelle = 77

3) Weinhold-Stünzi = Grundlagen = 114

des klassischen Modells bildet dieses das Marktgeschehen ab, veranschaulicht es doch die Entwicklung der Struktur des Absatzmarktes, Veränderungen des Wettbewerbs sowie die Reaktionen des Marktes auf die Instrumente Preis, Werbung, Produktgestaltung und Absatzmethode in Verbindung mit der Veräußerung der Marktleistung.

(2) Das Modell erlaubt eine idealtypische gedankliche Durchdringung des Marktgeschehens, sei es nun in Form einer ex post oder ex ante Betrachtung.

(3) Aufbauend auf den dargestellten Aussagen des Modells des Produktlebenszyklus lassen sich Absatzziele, Absatzergebnisse sowie Richtlinien und Befehlsgrundlagen (Strategien - Taktiken) entwickeln, wobei der phasentypischen Absatzmarktkonstellation in dynamischer Betrachtungsweise Rechnung getragen werden kann.

(4) Wie in Abb. 25[1] angedeutet, bildet das Modell des Produktlebenszyklus eine Grundlage marketingstrategischer Planung, die ihrerseits wiederum die Basis der Planung im Beschaffungs-, Produktions, Investitions- und Personalbereich dargestellt, wird die Unternehmung nach "Marketinggesichtspunkten"[2] geführt.

1.2.4.1.1 Zielplanungsmodell

Das Modell des Produktlebenszyklus veranschaulicht, sei es nun im Rahmen eines ex ante oder ex post Betrachtung, das Verhalten des Systems "Unternehmung" in seinem Produkt-Markt-Rahmen im Zeitablauf anhand der Entwicklung des Umsatzes eines individuellen Produkts, einer Produktgruppe oder aggregiert einer Produktart[3]. Unternehmensführung bzw. auch Marketingführung bedeutet nun, das "zukünftige Verhalten des Systems Unternehmung festzulegen"[4]. Diese Festlegung

---

1) In Anlehnung an Steiner = Top = 287

2) Näheres hierzu Nieschlag = Marketing = 151; Fischer = Marketing = 59; Trautmann = Absatzplanung = 1 ff.; Mellerowicz = Plankostenrechnung = 127; Weise/Paterberg = Absatzerwartungen = 608 ff. Es wird einschränkend hinzugefügt, daß auch hier das Ausgleichsgesetz der Planung im Sinne Gutenbergs gilt. Vgl. Gutenberg = Produktion = 162 ff.

3) Es läßt sich auch ein Zyklus für das gesamte Leistungsprogramm der Unternehmen erstellen.

4) Ulrich = Führungskonzeption = 198

des Systems ist vor allem im Rahmen von Zielsetzungs- und Zielerreichungsentscheidungen möglich. Nun leistet das Modell des Produktlebenszyklus zum Zielplanungsprozeß einen ganz entscheiden Beitrag, zeigt es doch auf, daß im Produkt-Markt-Rahmen verschiedene absatzstrategische Situation auftreten, die nach situationsspezifischen, absatzstrategischen und absatztaktischen Zielen verlangen.

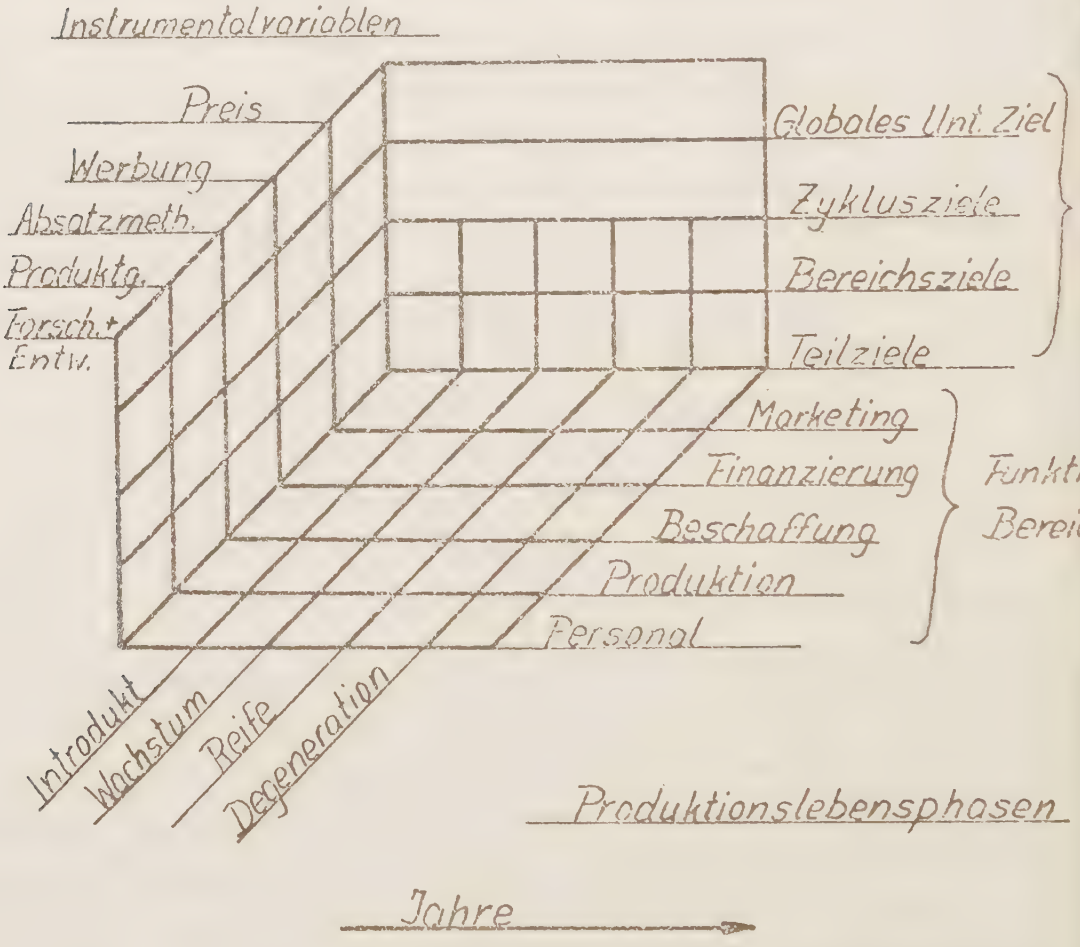


Abb. 25 : Darstellung des Modells des Produktlebenszyklus als Grundlage für die strategische Planungsentscheidung in den funktionalen Bereichen der Unternehmung im SInne einer Abstimmung von Zielen und Mitteln auf die spezifische Produktlebensphase 1)

1) In Anlehnung an Steiner = Top = 287

Abb. 25 veranschaulicht diesen Sachverhalt. Es wird deutlich, daß die allgemeinen Unternehmensziele über den Produktlebenszyklus hinweg konstant bleiben, jedoch die absatzstrategischen Ziele und damit auch die taktischen Ziele einer phasentypischen Variation bedürfen. Das Modell veranschaulicht, daß von Lebensphase zu Lebensphase unterschiedliche absatzstrategische und taktische Zielen auftreten und erlaubt damit die Erstellung eines dynamisch-absatzstrategischen Zielsystems[1], das die Erstellung einer marktgerechten zeitlich determinierten Rangfolge von Zielen ermöglicht, indem die vielfältigen absatzstrategischen und taktischen Ziele in eine auf die Veränderungen des Absatzmarktes abgestimmte "zeitliche Ordnung" gezwängt werden. Auf der Grundlage des Produktlebenszyklus wird damit eine Ordnung von Absatzzielen entwickelt, die dazu beiträgt, daß die in der Zukunft liegenden ungewissen Ereignisse die Unternehmung nicht unvorbereitet treffen[2] und die somit zu einem reibungslosen Ablauf des Betriebsprozesses beiträgt. Ein derartiges dynamisches Zielsystem, das darauf gerichtet ist, dem absatzwirtschaftlichen Degenerationsprozeß, dem das Leistungsprogramm ausgesetzt ist, entgegenzuwirken, führt zwangsläufig zu der von Albach propagierten aggressiv-dynamischen Unternehmensphilosophie[3].

1.2.4.1.2 Instrumentalplanung

In der einschlägigen Literatur wird vor allem das Instrumentalplanungspotential des Modells des Produktlebenszyklus unterstrichen, jedoch nicht aufgezeigt, in welcher Art und Weise[4]. Brion sieht das Modell primär unter dem Aspekt der Planung von Produktstrategien, indem er ausführt:

> "Product life cycle position is one of the best general indicators of appropriate product strategy at a given time. In an audit of the company's products ... each should be placed on a status and planning chart ... to assess strategies presently being applied and plan for the future."5)

---

1) Zur ausführlichen inhaltlichen Beschreibung des Zielsystems auf der Grundlage des Produktlebenszyklus siehe S.
2) Gutenberg sieht in dem Entwurf einer derartigen Ordnung das wesentlichste Merkmal des Planungsprozesses; Vgl. Gutenberg = Produktion = 147; ähnlich auch Mellerowicz = Forschung = 258
3) Vgl. auch Albach = Anforderungen =; zum Zielsystem siehe S. 156
4) Siehe z.B. Cox = Marketing Models = 375; Polli/Cook = Validity = 400; Patton " Years = 9 ff.; Forrester = Dynamics = 37; Buzzell/Nourse = Life Cycle = 39; McCarthy = Basic Marketing = 344 ff.
5) Brion = Corporate Marketing = 440

Vom Verfasser wird die Bedeutung des Produktlebenszyklus als Instrumentalplanungsmodell in einem etwas modifizierteren Ansatz vertreten. In Anknüpfung an die dargestellten phasendeterminierenden Kriterien in Form der Entwicklung der Werbung, des Preises der Absatzmethode und der Produktgestaltung im Zyklusablauf ließen sich auf der Grundlage des Modells des Produktlebenszyklus die jeweiligen phasenspezifischen Elastizitäten der betreffenden Instrumente entwickeln, die ihrerseits bei der Planung der phasentypischen Instrumentalkombination verwendet werden können[1]. Das Modell des Produktlebenszyklus verdeutlicht in diesem Zusammenhang zwei wichtige Tatbestände, zum einen, daß die jeweilige Elastität eines absatzpolitischen Instruments im Zyklusablauf nicht konstant bleibt, d.h. einer phasentypischen Variation unterliegt, zum anderen, daß die Relation der Elastizitäten der Instrumente untereinander von Phase zu Phase verschieden ist. Mit der Erforschung dieser phasentypischen Elastizitäten der Instrumente ist gleichzeitig ein bedeutender Schritt in Richtung auf die Erforschung der Struktur der optimalen Strategiekombination getan.

Eine Unterstützung dieser Auffassung findet sich in Ansätzen bei dem finnischen Ökonomen Gösta Mickwitz[2]. Michwitz hat idealtypisch aufgezeigt, wie sich die Elastizitäten der folgenden fünf Instrumente Produktgestaltung (Mickwitz spricht von Qualität), Werbung, Preis, Service und Verpackung von Produktlebensphase zu Produktlebensphase verändern. Abb. 26 veranschaulicht den Sachverhalt.[3]

Nach Mickwitz ist während der Introduktionsphase die Elastizität des Instruments Produktgestaltung (Qualität) in bezug auf die Veränderungen des Umsatzes am größten, gefolgt von der Werbung, dem Preis

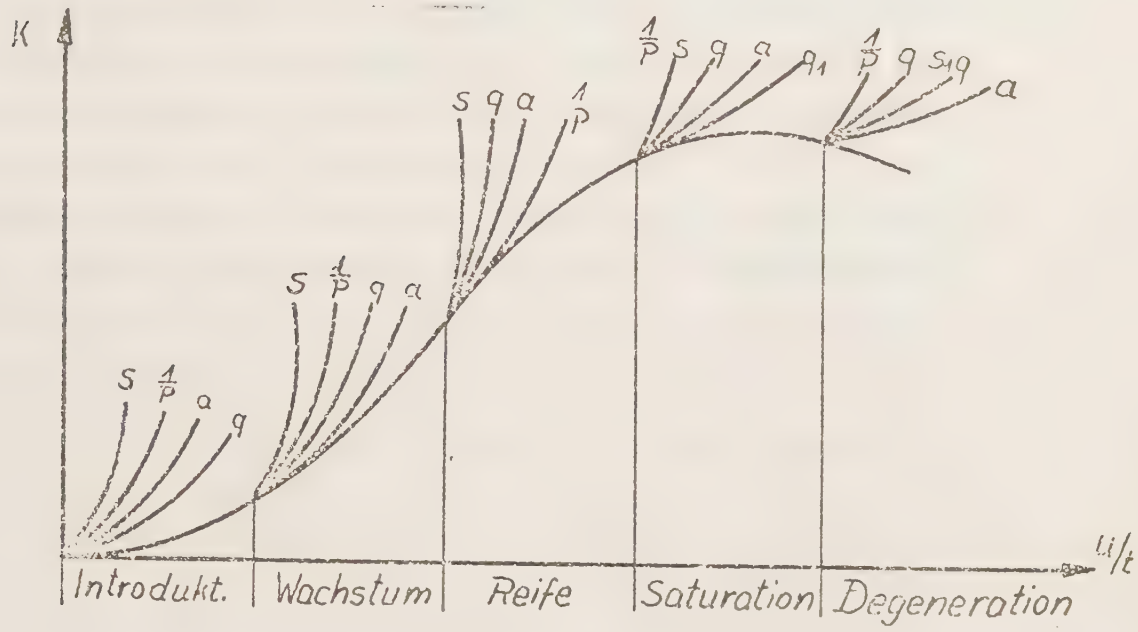
---

1) Vereinfachenderweise sei das Problem der Bestimmung des jeweiligen Elastizitäten ausgeklammert, steht es doch in diesem Zusammenhang nicht unmittelbar zur Diskussion.

2) Vgl. Mickwitz = Marketing-Competition =; übernommen nach Kotler = Marketing Management = 281 ff.

3) Der Anstieg jeder einzelnen Instrumentalkurve veranschaulicht die Reaktion des Umsatzes auf eine Variation des Inputs des jeweiligen Instruments in einer spezifischen Phase. Mit zunehmendem Anstieg der Kurve nimmt die Umsatzelastizität des jeweiligen Instruments ab, die Kostenbelastung dagegen zu; die Darstellung erfolgt in Anlehnung an Mickwitz, übernommen nach Kotler = Marketing Management = 282

Abb. 26 : Darstellung der Instrumentalelastizitäten auf der Grundlage eines fünfphasigen Produktlebenszyklus nach Mickwitz/Kotler



K = Kosten des Instrumentaleinsatzes
U = Umsatz
1/p = inverser Preis
q = Qualität
s = Service
a = Werbung
q_1 = Verpackung

und dem Service. Während der Wachstumsphase ist die Werbeeleastizität maximal, wogegen die des Instruments Produktgestaltung geringer geworden ist.In bezug auf die Planung der optimalen Instrumentalkombination wird deutlich, daß sich die Bedeutung der Instrumente untereinander verschiebt, hat doch gegenüber der Introduktionsphase die Werbung den ersten Platz in der Rangfolge der Instrumente eingenommen.

In der Reifephase, in der vor allem preisbewußte Käufer als Nachfrager auftreten, ist im Gegensatz zu den vorherigen Phasen die Preiselastizität am größten, die Elastizitäten der übrigen Instrumente sind zurückgefallen, es ist aber zu beachten, daß Mickwitz in allen bislang durchlaufenen Phasen dem Instrument Werbung eine umfassende Bedeutung einräumt.

Für die Saturationsphase (im Rahmen dieser Arbeit wird sie als kontraktierende Reifephase bezeichnet) ergibt sich eine vollkommen veränderte

Situation. Aufgrund des in der Reifephase aufgetretenen intensiven Preiswettbewerbs ist der preispolitische Spielraum erschöpft. Nun ist dies kein Grund, auch von einer geringeren Preiselastizität zu sprechen,und somit stimmen wir in diesem Zusammenhang der Darstellung von Mickwitz nicht uneingeschränkt zu. Mickwitz kann unter dem Aspekt beigepflichtet werden, daß aus der Sicht der Unternehmung preispolitische Aktionen in dieser Phase wenig Sinn haben, da z.B. Grenzgewinne in dieser Phase bereits gegen Null gehen und deshalb eine Verlagerung auf die Instrumente des Nicht-Preiswettbewerbs sinnvoll ist. Zu beachten ist, daß Mickwitz dem Instrument Produktgestaltung in Form der Verpackung primär Bedeutung einräumt.

Für die Degenerationsphase ist erneut eine große Werbeelastitzität gegeben, gefolgt von der des Instruments Produktgestaltung, dem Service, der Qualität und dem Preis. Es wird erneut deutlich, daß sich die strukturelle Gewichtung der einzelnen Instrumente innerhalb der phasentypischen Instrumentalkombination grundlegend von der der vorangehenden Phase unterscheidet. Nun ist aus der Darstellung von Mickwitz nicht ersichtlich, inwieweit sie auf empirischen Untersuchungen basiert und inwiefern die aufgezeigten phasentypischen Elastizitäten der Instrumentalvariablen möglicherweise in dieser spezifischen Erscheinungsform für ein bestimmtes Produkt gelten. Hierin liegt ein wesentlicher Mangel der Mickwitz'schen Darstellung.

Dieser Mangel darf jedoch nicht überbewertet werden und berechtigt nicht zur Ablehnung der Vorgehensweise; entscheidend ist vielmehr der Umstand,daß hier - zunächst in theoretischer Sicht - ein sinnvolles Verfahren aufgezeigt wird, das:

(1) im Rahmen der genetischen Planungsphase[1] "Informationsgewinnung" marktbezogene Informationen zum Problem der optimalen Instrumentalkombination liefert, da es die Variation der Elastizitäten horizontal (untereinander) und vertikal (phasentypisch) abbildet;

---

1) Zu den genetischen Planungsphasen siehe Wild = Entscheidungen = 64

(2) im Rahmen der genetischen Planungsphase "Analyse der Entscheidungsalternativen" ein Instrument dargestellt, mit dessen Hilfe die den tatsächlichen Marktverhältnissen entsprechende phasentypische Instrumentalkombination näherungsweise ermittelt werden kann.

Das anwendungstechnische Problem dieses Modellansatzes, das noch der auf die Branche oder das individuelle Produkt hingestimmten Erforschung und Entwicklung bedarf, kann im Rahmen dieser Arbeit nicht behandelt werden.

In der Literatur finden sich neben der geschlossenen Darstellung von Mickwitz nur vereinzelt Hinweise auf die phasentypischen Elastizitätenveriation einzelner Instrumentalvariablen. Es erscheint trotzdem sinnvoll, diese der Konzeption von Mickwitz gegenüberzustellen.

Unter den Autoren besteht Einigkeit über den Tatbestand der Elastitätenvariation im Zyklusablauf, nicht jedoch über die Art ihrer Änderung. Es kommt zu widersprüchlichen Aussagen, die teilweise darin begründet sind, daß sich die Autoren auf unterschiedliche Produktarten oder Produktkategorien beziehen, sowie die Produktaggregation nicht berücksichtigen.

Clifford[1] ist der Auffassung, daß während der Wachstumsphase das Instrument "Produktgestaltung" die größte Elastizität aufweist, Mickwitz und auch Brion[2] räumen dem Instrument "Werbung" den im Vergleich zu den übrigen Variablen maximalen Wert ein; es ist in diesem Zusammenhang bemerkenswert, daß Clifford und auch Patton[3] die Instrumentalvariable "Werbung" während dieser Phase gar nicht erwähnen. Hinsichtlich der Reifephase lassen sich grobe Übereinstimmungen zwischen Dean[4], Levitt[5] und Buzzell[6] feststellen, die alle die Elastizität der Instrumentalvariablen "Produktgestaltung" im

---

1) Vgl. Clifford = Laverage = 62; Clifford spricht nicht von Elastizitäten - ähnlich auch die folgenden Autoren - sondern von "Bedeutung"; mittelbar lassen die Ausführungen aber Schlußfolgerungen hinsichtlich der Elastizitäten zu.
2) Vgl. Brion = Corporate Marketing = 442
3) Vgl. Patton = Stake = 12
4) Vgl. Dean = Pricing = 52
5) Vgl. Levitt = Product Life Cycle = 83
6) Vgl. Buzzell = Competitive Behavior = 53

Vergleich zu den übrigen Aktionsparametern am höchsten einschätzen. Brion[1], der eine Differenzierung der Reifephase in "Frühe Reife" und "Sättigung" vornimmt, räumt der Instrumentalvariablen "Preis" für die stabile Reifephase und dem Instrument "Produktgestaltung" für die kontraktierende Reifephase maximale Elastizitäten ein. Forrester[2] schreibt dagegen der "Werbung" während dieser Phase die größte umsatzstimulierende Wirkung zu, im Gegensatz zu Mickwitz, der für die stabile Reifephase dem Instrument "Service" und für die kontraktierende der Instrumentalvariablen "Preis" die maximale Elastizität zuordnet. Abschließend sei noch die etwas generalisierende Auffassung von Haeden angeführt, der als Ergebnis empirischer Untersuchungen feststellt:

> "... cross elasticities with respect to price, advertising and promotion are larger between brands in the later stages of the life cycle. This of course implies differing product or brand strategies over the life cycle." 3)

Als zusammenfassendes Ergebnis kann festgehalten werden, daß das Modell des Produktlebenszyklus - trotz unterschiedlicher Auffassungen über die Art der phasentypischen Elastizitätenvariation - wesentliche Entscheidungsgrundlagen für die Planung des optimalen Instrumentaleinsatzes liefert. Auf einer Grundlage lassen sich die Elastizitäten in einen dynamisierten Beziehungszusammenhang bringen, der mittelbar der Veränderung der Struktur des Absatzmarktes angepaßt ist. Ein derartiges Vorgehen - das noch der weiteren empirischen Erforschung und Absicherung bedarf - trägt zur gedanklichen Durchdringung des Problems der optimalen Instrumentalkombination bei.

1.2.4.1.3 Planungsmodell für die optimale Zusammensetzung des Leistungsprogramms

Das optimale Leistungsprogramm kann dann als gegeben angesehen werden, wenn eine Variation der Zusammensetzung des Produkt-Mix[4] den Grad

---

1) Vgl. Brion = Corporate Marketing = 442
2) Vgl. Forrester = Dynamics = 108
3) Haeden = Introductory Phases = 12
4) Zum Begriff des Produkt-Mix im hier unterstellten Zusammenhang siehe Kotler = Marketing Management = 298; anders Stern = Marketing Planung = 36, der unter einer anderen Zielsetzung von "Produkt Submix" spricht.

der Zielerreichung nicht mehr erhöht[1]. Das optimale Produkt-Mix kann statisch oder dynamisch betrachtet werden. Das dynamische optimale Produkt-Mix bezieht sich auf das Timing und die Auswahl von Produktadditionen und Produkteliminationen in bezug auf das gegenwärtige Leistungsprogramm zwecks Anpassung an den sich kontinuierlich oder diskontinuierlich verändernden Absatzmarkt, mit dem Ziel, ein in bezug auf das strategische Marketing oder Unternehmensziel optimales Leistungsprogramm im Zeitablauf bereitzustellen[2].

Die Charakterisierung von Umsatzentwicklungen über Produktlebensphasen in der im Rahmen dieser Arbeit vorgenommenen erweiterten Form führt zu der Schlußfolgerung, daß ein Unternehmen bemüht sein sollte, möglichst viele seiner Produkte in den wachstumsstarken und gewinnträchtigen Lebensphasen des Wachstums und der expandierenden Reifephase über einen entsprechenden Instrumentaleinsatz "zu halten". Das Modell des Produktlebenszyklus erlaubt nun nicht die mathematische Ableitung des optimalen Produkt-Mix. Es liefert jedoch einen normativen, modellanalytischen Denkansatz, der sich als Leitlinie und Grundlage für die entsprechende programmstrategische Verhaltensweise eignet. Auf der Grundlage des Modell des Produktlebenszyklus ist eine phasenspezifische Situationsanalyse des gesamten Leistungsprogramms zu erstellen, die dessen gewinn-, kosten und wachstumsstrategische Stärken und Schwächen offenlegt. So kann aus der Sicht des Produktlebenszyklus ein Leistungsprogramm dann als "marktgerecht" betrachtet werden, wenn sich die Mehrzahl seiner Produkte in der Wachstums- und expandierenden Reifephase befindet; als "nicht marktgerecht", wenn die Mehrzahl der Produkte bereits in die kontraktierende Reifephase, die Degenerationsphase eingetreten ist, als "risikoreich", wenn sich der überwiegende Anteil der Produkte in der Introduktionsphase befindet.

Clifford[3] greift diesen Ansatz insofern auf, als er einen Soll-Produktzyklus für das gesamte Leistungsprogramm erstellt, der sich als

---

1) Das Produkt-Mix kann sich entweder auf das Sachziel oder das Formziel oder auf eine Kombination beider beziehen.
2) Siehe zum statischen und dynamischen Produkt-Mix insbesondere Kotler = Marketing Management = 298 ff.
3) Siehe insbesondere Clifford = Laverage = 62 ff.; Clifford = Managing = 48 ff.; ansatzweise auch Ansoff = Management Strategie = 146 ff.

Einhüllende der individuellen Produktlebenszyklen ergibt und sich als der übergeordnete Zyklus des gesamten optimalen Produkt-Mix darstellen läßt. Dieser Soll-Zyklus kann insofern als Grundlage für die Planung des optimalen Leistungsprogramms verwendet werden, als er modellanalytisch abbildet, wie viele Produkte sich zwecks Realisation eines bestimmten langfristigen ROI ständig in den einzelnen Lebensphasen befinden müssen. Setzt sich beispielweise das gesamte Leistungsprogramm aus zwanzig Produkten zusammen, dann gilt es, entsprechend dem festgelegten Soll-Zyklus ständig z.B. vier Produkte in der Introduktionsphase, sechs in der Wachstumsphase, vier in der expandierenden Reifephase, zwei in der stabilen Reifephase und jeweils zwei in der kontraktierenden Reifephase und Degenerationsphase zu halten. Je nach der zugrunde gelegten Zielvorstellung ist der Soll-Zyklus gewinn-, wachstums-, wettbewerbs- oder kapazitätsoptimal. Eine Gegenüberstellung des tatsächlichen Leistungsprogramms mit dem Soll-Zyklus zeigt dann die Abweichungen vom optimalen Produkt-Mix.

Es bleibt weiteren empirischen und theoretischen Arbeiten vorbehalten, das hier nur idealtypisch aufgezeigte Anteilsproblem zu lösen. Dies ist auch nicht Ziel der Darstellung, die sich im hier unterstellten Zusammenhang vor allem auf das Offenlegen des Planungspotentials des Modells des Produktlebenszyklus für die Bestimmung des optimalen Produkt-Mix bezieht. Es galt, den Denkansatz zu erläutern.

1.2.4.1.4 Planungsmodell in bezug auf den optimalen Einführungszeitpunk

Das Problem der Bestimmung des optimalen Einführungszeitpunktes wird in der einschlägigen Literatur nur ansatzweise behandelt. In der Praxis wird der Einführungszeitpunkt häufig willkürlich festgelegt oder durch Faktoren bestimmt, die nur einen mittelbaren absaztpolitischen Bezug aufweisen (z.B. Ablauf der Werksferien, Fertigstellung des Produkts im technisch-funktionalen Sinn). Im folgenden gilt es nun zu untersuchen, inwieweit sich aus dem Modell des Produktlebenszyklus absatzpolitisch-optimale Einführungszeitpunkte ableiten lassen, bei denen entweder die Einführungswiderstände besonders gering, das akquisitorische Potential des neuen Produkts besonders groß oder langfristig gesehen, das ROI maximal ist.

Eine Analyse der empirischen Untersuchungen der Umsatzverläufe von Processed Foods durch Buzzell[1] gibt zu der Annahme Anlaß, daß Wechselbeziehungen zwischen der Nachfrage nach einem neuen Produkt und der Produktlebensphase bestehen, in der sich die übergeordnete Produktgruppe oder Produktart befindet, in die das neue Produkt eingeführt wird. Dieser Zusammenhang läßt sich dahingehend konkretisieren, daß die Nachfrage nach dem neuen Produkt dann umso größer ist, die Aufnahmewiderstände auf Absatzmittler- und Endverbraucherebene umso kleiner sind, wird das neue Produkt zu einem Zeitpunkt auf den Markt gebracht, zu dem sich die übergeordnete Produktart oder Produktgruppe in der Wachstums- oder expandierenden Reifephase befindet und nicht in wachstumsschwachen oder gar degenerierenden Lebensphasen.

Zur Absicherung dieser These sei auf die empirischen Untersuchungsergebnisse von Haeden[2] verwiesen, der zu dem Schluß kommt, daß die Introduktion eines neuen Produkts in eine bestehende Produktgruppe oder Produktart die Primärnachfrage nach dieser Art erweitert und dieser "Erweiterungseffekt" dann umso stärker ist, wenn sich die übergeordnete Produktgruppe oder Produktart in wachsenden Lebensphasen befindet[3].

In den expandierenden Lebensphasen sind die Einführungswiderstände, die dem neuen Produkt seitens der Absatzmittler und Endabnehmer entgegengebracht werden, geringer als in den stabilen oder stagnierenden Phasen, vermag doch das neu einzuführende Produkt von der expandierenden Nachfrage des gesamten Wachstumsmarktes zu profitieren; während stabiler oder stagnierender Phasen der übergeordneten Produktgruppe kann ein neues Produkt nur mittels intensivem Instrumentaleinsatzes Nachfrage auf sich ziehen, da eine festgefügte Bedarfskonfiguration bei hoher Produkttreue herrscht, wogegen auf Wachstumsmärkten die Bereitschaft zum Experiment besonders groß und die Bedarfskonfiguration noch labil ist.

---

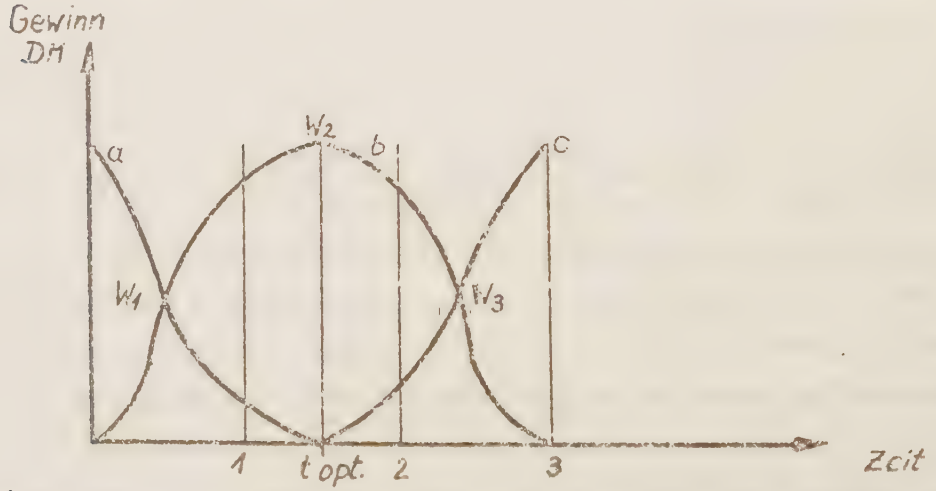
1) Siehe insbesondere Buzzell = Competitive Behavior = 46 ff.
2) Vgl. Haeden = Introductory Phases = 246
3) Ähnlich auch Nourse = Demand = 4-3

Es bleibt somit festzuhalten, daß sich der auf der Basis des Modells des Produktlebenszyklus abgeleitete nachfrageoptimale Einführungszeitpunkt im Fall von kontinuierlichen und kontinuierlich-dynamischen Innovationen aus dem Lebenszyklus der übergeordneten Produktgruppe ableiten läßt. Es ergeben sich dabei nicht Werte in Monaten oder Tagen, jedoch Zeiträume, die sich aus der Struktur des Marktes und der Art der Nachfrage ableiten.

Freudenmann[1] leitet aus dem Modell des Produktlebenyzklus einen gewinnoptimalen Einführungszeitpunkt im Sinne eines langfristig zu realisierenden bestimmten ROI ab.

Da sich, wie in Abb. 7 bereits dargestellt wurde, eine Phasenverschiebung zwischen Gewinn- und Umsatzkurve ergab, sich somit Gewinn- und Absatzvolumen in entgegengesetzter Richtung entwickeln können, gilt es, den Einführungszeitpunkt nicht nach dem Verlauf der Umsatzkurve zu bestimmen, sondern nach dem Verlauf der Gewinnkurve; dabei strebt die Planung die Errechnung eines stetigen Gewinns und einer gleichbleibenden Rentabilität an: Vereinfachend ergibt sich folgende Darstellung:

Abb. 27 : Der gewinnoptimale Einführungszeitpunkt



Gewinnkurve a zeigt den Verlauf der Gewinnentwicklung eines alten Produkts, das den Punkt des Umsatzmaximums bereits überschritten hat,

---

1) Siehe insbesondere Freudenmann = Planung = 22

sich in der Degenerationsphase befindet und ausscheidet. Gewinnkurve b veranschaulicht den Gewinnverlauf bei dem zu ersetzenden Produkt. W_2 stellt den Punkt des Gewinnmaximums dar, die Fällung des Lots auf die Abszisse ergibt den in diesem Zusammenhang gewinnoptimalen Einführungszeitpunkt t_{opt}. Man wird somit immer dann in zeitlicher Hinsicht die Einführung eines neuen Produkts planen (Kurve c); wenn das zu ersetzende Produkt seinem Gewinnmaximum zustrebt. In der Praxis verlaufen die einzelnen Gewinnkurven nicht dermaßen gleichsinnig, wie in der Darstellung vereinfachend dargestellt worden ist[1]. Abb. 27 gibt den Sachverhalt wieder.

1.2.4.2 Der prognostische Gehalt des Produktlebenszyklus

Marketingplanung ist ohne Prognose als integralem Bestandteil der Planung[2] nicht möglich. Die vorangegangenen Auseinandersetzung mit dem Modell des Produktlebenszyklus als Planungsmodell legt somit nahe, das Modell des Produktlebenszyklus auf seinen prognostischen Gehalt hin zu untersuchen, weist doch jede Planungsphase eine prognostische Komponente auf[3]. Werden im Rahmen der Marketingplanung Entscheidungen über absatzstrategische Ziele und den zur Zielrealisation notwendigen Mitteleinsatz getroffen, dann liefert die Absatzprognose entsprechende Entscheidungsgrundlagen[4].

Unter Absatzprognose soll hier in Anlehnung an Graf[5] und Lange[6] die Vorausbestimmung der Möglichkeiten zur Umwandlung von Gütern und Leistungen in liquide Mittel am Markt sowie die quantifizierte Erfassung zukünftiger Absatzmengen in einem bestimmten Zeitabschnitt und bei einer bestimmten absatzpolitischen Instrumentalkombination verstanden werden. Die Absatzprognose ist damit eine Art "Istaufnahme

---

1) Vgl. hierzu die Ausführungen bei Freudenmann = Planung = 21 ff., denen auch die Darstellung zugrunde gelegt wurde.
2) Siehe hierzu als Grundlage Häusler = Zukunftsgestaltung = 4; Graf = Kurzfristige Absatzprognose = 30 ff.; Lange = Vorausbestimmung = 54 ff.
3) Vgl. auch Wild = Entscheidungen = 99 ff.
4) Es wird von der Auffassung ausgegangen, daß in der Realität Planung und Entscheidung eine unlösbare Einheit darstellen. Vgl. auch Aghte = Entscheidungen = 83
5) Vgl. Graf = Absatzprognose = 26
6) Vgl. Lange = Vorausbestimmung = 4

im Zukünftigen"[1], wobei sie sich der Diagnose als Grundlage bedient[2].

Langfristige Absatzprognosen auf der Basis des Modells des Produktlebenszyklus sehen sich folgenden Aufgabenstellungen gegenüber[3]:

a) qualitative Erarbeitung von Planungsgrundlagen für die Wahl der Produkte, der Märkte, der Vertriebskanäle, der Vertriebstechnik, des Preisniveaus;

b) quantitative Angaben über die Entwicklung des Bedarfs für ein Produkt und potentielle Substitutionsprodukte sowie die Verwendungs- und Verbrauchsintensität mit dem Ziel, den Marktanteil oder potentielle Marktsättigungsgrade zu bestimmen.

Ausgehend von dieser Aufgabenstellung einer Absatzprognose gilt es nun zu untersuchen, zu welchen der aufgezeigten Fragenkomplexe das Modell des Produktlebenszyklus als Instrument der Absatzprognose einen operationalen Beitrag liefern kann.

Ansätze zu diesem Problem, wenn auch nur thesenhaft, finden sich bei Levitt[4], Cox[5] sowie bei Polli/Cook[6].

So führt Levitt aus:

> "One of the greatest values of the life cycle concept for Managers is about to launch a new product. The first step for them is to try to foresee the profile of the proposed product's cycle ... It is certainly particularly difficult to provide widely useful advice on how to foresee or predict the slope and duration of a product's life. Indeed, it is precisely because so little specific day-to day guidance is possible in anything, ... That business management will probably never be a science - always an art." 7)

Wenn auch unter gewissen Einschränkungen, so vertritt doch Levitt die Auffassung, daß das Modell insofern ein Prognosepotential aufweist,

---

1) Häusler = Zukunftsgestaltung = 4
2) Zum Unterschied von Prognose und Diagnose vgl. Giersch = Diagnose = 96; ferner in bezug auf eine gegenteilige Ansicht Weipert = Prognose = 499
3) Vgl. Graf = Absatzprognose = 37
4) Vgl. Levitt = Product Life Cycle = 84
5) Vgl. Cox = Marketing Models = 384
6) Vgl. Polli/Cook = Validity = 385
7) Levitt = Produkt Life Cycle = 84; vgl. auch Dean = Economics = 172

als es zum einen für die Planung von Produktstrategien die Prognostizierung eines günstigen Einführungszeitpunktes für neue Produkte erlaubt[1], zum anderen jedoch Prognosen in bezug auf die potentielle Umsatzentwicklung eines Produktes in Form eines spezifischen Zyklus ermöglicht; Levitt schränkt jedoch gleichzeitig ein, daß derartige Prognosen relativ grober Natur sind, weist aber indirekt auf den Umstand hin, daß das Modell Ansatzpunkte für die Prognose der Intensität des Umsatzwachstums und der Dauer spezifischer Phasen liefert.

Unterstrichen bzw. erweitert werden diese Auffassungen von Polli/Cook[2] und Cox. Er ist folgender Ansicht:

> "Interest in the regularity of product life cycle curves is based primarily on the potential use of these curves for forecasting purposes." 3)

Nach Auffassung von Cox ermöglicht das Modell des Produktlebenszyklus Absatzprognosen zu folgenden Aufgabenstellungen:

(1) Prognose des Umsatzmaximums bzw. des Marktsättigungsgrades eines Produkts;

(2) davon abgeleitet und in Verbindung mit der Umsatzentwicklung bereits eingeführter ähnlicher Produkte die Umsatzwachstumsraten und Umsatzdegenerationsraten;

(3) die Prognostizierung einer temporalen Phasenlänge und damit die Dauer eines gesamten Zyklus;

(4) in Verbindung mit der Analyse ähnlicher bzw. konkurrierender Produkte den Analogieschluß in bezug auf den erwarteten Marktanteil des Produktes während des gesamten Zyklus.

---

1) Siehe hierzu auch die detaillierteren Ausführungen auf S. 118 ff.
2) Siehe Polli/Cook = Validity = 385
3) Cox = Marketing Models = 384

1.2.4.3 Der entscheidungstheoretische Gehalt des Produktlebenszyklus

Absatzstrategische Entscheidungen beziehen sich auf die Festlegung von Unternehmenszielen im Absatzbereich, die zur Verfügung stehenden Resourcen sowie auf die Grundsätze zur Erreichung dieser Ziele[1]. Die absatzstrategische Entscheidung stellt einen integralen Bestandteil des abstzstrategischen Planungsprozesses dar[2]. Es liegt deshalb nahe, das Modell des Produktlebenszyklus unter dem Aspekt zu untersuchen, welchen Beitrag es zum Prozeß der absatzstrategischen Entscheidungsbildung liefern kann[3].

1.2.4.3.1 Das Modell des Produktlebenszyklus und die absatzstrategische Entscheidungsfindung

1.2.4.3.1.1 Der Entscheidungsprozeß in seinen genetischen Phasen

In diesem Zusammenhang ist es zunächst notwendig, den Entscheidungsprozeß in seinen genetischen Phasen aufzuzeigen, um dann zu untersuchen, welchen Beitrag das Modell des Produktlebenszyklus zu jeder der individuellen Entscheidungsphasen liefern kann. Es sei unterstrichen, daß es sich im Rahmen der Planung von absatzpolitischen Instrumentalstrategien um nichtprogrammierte[4], zukunftsbezogene, unter Risiko oder Unsicherheit[5] zu treffende Entscheidungen mit Führungscharakter[6] handelt.

In Anlehnung an Eilon[7] läßt sich der absatzstrategische Entscheidungsprozeß als geistiger Prozeß der Wahl zwischen mehreren Alterna

---

1) In Anlehnung an Münstermann = Planung = 737; Weber = Langfristige Planung = 309; Dreger = Entscheidungsplanung = 151
2) Vgl. zu den hier unterstellten genetischen Planungsphasen auch Wild = Entscheidungen = 64; siehe zu einer abweichenden Auffassung Weinhold/Stünzi = Grundlagen = 119; Wittmann = Information = 81; Pümpin = Langfristige Marketingplanung = 6
3) Siehe als entscheidungstheoretische Grundlage für die folgenden Ausführungen Cyert/March = Behavioral Theory =; Gäfgen = Theorie =; Heinen = Zielsystem =; Kosiol = Aktionszentrum =
4) Siehe zur Unterscheidung von programmierten und nicht-programmierten Entscheidungen Simon = Science = 5 ff.
5) Siehe hierzu Gutenberg = Absatz = 59 ff.; Gutenberg = Unternehmensführung = 77 ff.
6) Siehe auch Häusler = Führungsprozeß = 42
7) Vgl. Eilon = Decision = B 173; zu einer etwas abweichenden Phasengliederung siehe auch Dichtl = Struktur = 25 ff., ferner Kloidt/Dubberke/Göldner = Problematik = 9 ff.

tiven[1] in die folgenden acht Phasen aufteilen:

(1) Informationsinput
(2) Informationsanalyse
(3) Formulierung des Wertsystems
(4) Erstellung eines Modells
(5) Formulierung von alternativen Strategien
(6) Prognose der jeweiligen Strategieergebnisse
(7) Entscheidungskriterien
(8) Entscheidung

1.2.4.3.1.2 Produktlebenszyklus und genetische Entscheidungsphase

Grundatzentscheidungen im Absatzbereich - hier verstanden als strategische Marketingentscheidungen - beziehen sich auf das Absatzziel und den Einsatz der absatzpolitischen Instrumente[2]. Derartige Entscheidungen werden im Wege des Durchlaufens obiger Entscheidungsphasen getroffen.

Phase (1) Informationsinput

Wird zunächst von der Prämisse ausgegangen, daß das Modell des Produktlebenszyklus in bestimmten Bereichen als ein verifiziertes Erklärungsmodell angesehen werden kann[3], dann liefert das Modell in bezug auf die Entscheidungsphase Informationsinput folgende Beiträge: Absatzstrategische Entscheidungen können nur getroffen werden, wenn der Entscheidende über absatzpolitisch relevantes, d.h. in bezug auf das Absatzziel und den Mitteleinsatz aussgefähiges, zielbezogenes, ontologisches und nomologisches Wissen[4] verfügt.

Ontologisches Wissen bezieht sich auf die Kenntnis der Ausgangssituation, Weinhold-Stünzi spricht in diesem Zusammenhang von Daten,

1) Vgl. Churchman = Challenge = 17
2) Vgl. Dichtl = Struktur = 33 ff.
3) Siehe in bezug auf den Sinnzusammenhang zwischen Erklärungsmodell und einem Verifikationsmodell Angermann = Entscheidungsmodelle = 13 ff., insb. 15
4) Siehe zu ontologischem und nomologischem Wissen Gäfgen = Theorie = 97 ff.

"die für die Beurteilung der Lage, welche jedem Führungsentscheid voranzugehen hat"[1], notwendig sind. Soll nun im konkreten Fall z.B. eine Entscheidung über die Introduktion eines neuen Produkts während der Reifephase der übergeordneten Produktgruppe getroffen werden, dann kann auf der Grundlage des Produktlebenszyklus folgendes absatzstrategisch-entscheidungsrelevantes, ontologisches Datenmaterial erarbeitet werden:

Unter Anlehnung an Frese[2] läßt sich eine spezifische Produktlebensphase als ein Entscheidungsfeld darstellen,und somit ließe sich für den hier unterstellten Fall das Entscheidungsfeld "Reifephase" über die phasenspezifische Marktform, die Struktur der Käufergruppen für das zu substituierende Produkt, die Art des Wettbewerbs, bisherige Preisentwicklung usw.[3] exakt umschreiben. Auf der Grundlage des Produktlebenszyklus kann damit präzis und entscheidungsrelevant herausgearbeitet werden, w e l c h e Informationen für den Entscheidungsprozeß notwendig sind. Die eigentliche Bedeutung des Produktlebenszyklus liegt in diesem Zusammenhang vornehmlich in der Informationsgewinnung. Ferner kommt ihm der Rang zu, Einteilungskriterien zu liefern, die eine Zuordnung in Entscheidungsfelder ermöglicht und damit die Erarbeitung von problembezogenen Informationen fördert.

Phase (2) Informationsanalyse

In der Phase (2) erfolgt die problembezogene Untersuchung der Information. Auch für die Phase liefert das Modell insofern einen Beitrag, als es nomologisches, entscheidungsrelevantes Wissen liefert. Allgemein bezieht sich nomologisches Wissen auf die Veränderungen der Umweltkonstellation, seien sie nun selbstinduziert oder aber das Ergebnis alternativ möglicher Strategien. Der Entscheidende muß die Gesetzmäßigkeiten kennen, die Prognosen hinsichtlich der aus den

---

1) Weinhold-Stünzi = Grundlagen = 134
2) Siehe als Grundlage Frese = Anpassung = 35
3) Es wird die Auffassung vertreten, daß sich das Entscheidungsfeld - dargestellt als eine Lebensphase - über die bereits auf S. 44 ff. wiedergegebenen phasendeterminierenden Kriterien umschreiben läßt.

verschiedenen Bedingungskonstellationen resultierenden Ergebnisse erlauben.

Bezogen auf das Modell des Produktlebenszyklus und die auf seiner Grundlage zu treffenden Entscheidungen bedeutet dies, daß das Modell nomologisches Wissen in bezug auf die Veränderungen der "absatzpolitischen Umwelt" im Zeitablauf liefert. So sagt es z.B. aus, daß sich die Marktstruktur im Zeitablauf vom Quasi-Monopol bis Polypol wandelt[1] und jede Produktlebensphase durch unterschiedliche Nachfragegruppen gekennzeichnet ist, nämlich: [2]

die Einführungsphase	durch die Innovatoren	
die Wachstumsphase	durch die frühen Abnehmer	(Early Adopters)
die Reifephase	durch die frühe Mehrheit	(Early Majority)
	sowie die späte Mehrheit	(Late Majority)
die Degenerationsphase	durch die Nachzügler	(Laggards).

Somit ergibt sich, daß die Aussagen des Modells des Produktlebenszyklus in der Entscheidungsphase "Informationsanalyse" zur Transparenz und problembezogenen Interpretation der Daten beiträgt.

Phase (3) Formulierung eines Wertsystems

Das Aussagepotential des Modells zur Entscheidungsphase "Formulierung eines Wertsystems" ist relativ gering. Aus ihm könnte lediglich insofern ein Beitrag abgeleitet werden, als die Verhinderung des Eintritts des absatzwirtschaftlichen Degenerationsprozesses in Form des Umsatzverfalls als oberste Maxime aufgefaßt werden sollte. In diesem Sinne haftet dem Modell ein bedeutender, jedoch recht allgemein gehaltener normativer Charakter an[3], der sich jedoch einer Quantifizierung entzieht.

---

1) Siehe ausführlich S. 66 ff.
2) Siehe hierzu ausführlich Robertson = Product Diffusion = 14 ff.
3) Zum normativen Gehalt von Entscheidungsmodellen vgl. auch Gäfgen =Theorie =; ferner Ofstad = Freedom = 15; zum Problem der Entscheidung und Werturteil Chmielewicz = Formalstruktur = 263

Phase (4) Erstellung eines Modells

Das Modell des Produktlebenszyklus ist kein mathematisches Entscheidungsmodell i.e.S., das die mathematische Ableitung einer optimalen Strategiekombination in bezug auf eine bestimmte Produktlebensphase oder über einen ganzen Produktlebenszyklus hinweg erlaubt; wohl aber stellt es die modellanalytische Wiedergabe des absatzpolitischen Umsatzwachstums- und Umsatzdegenerationsprozesses eines Produkts innerhalb eines bestimmten Produkt-Markt-Rahmens dar, unter differenzierter Umschreibung der diesen Prozeß induzierenden Faktoren. In diesem Sinne liefert es für den Entscheidenden eine Entscheidungshilfe in Form eines "technologischen Situationsmodells"[1], das zum einen absatzstrategische Ausgangslagen und zum anderen die Gesetzmäßigkeiten, nach denen sich die Ausgangslagen verändern, aufzeigt, damit im Grund den Weg frei macht für die im Wege des logischen Schlusses zu vollziehende Ableitung der Konsequenzen der potentiell zu planenden Alternative[2]. In diesem Zusammenhang trägt das Modell dazu bei, die so komplexe, von vielen Faktoren abhängige, in der Realität schwer quantifizierbare Umsatzentwicklung eines Produkts in ein rational faßbares, vereinfachendes Schema zu pressen, das unter Wahrung der Grenzen einer idealtypischen Darstellung die intuitive Komponente einer absatzpolitischen Entscheidung zugunsten einer rational fundierten zurückzudrängen vermag.

Phase (5) Formulierung von alternativen Strategien

Wie noch zu zeigen sein wird, fördert ein phasentypisches Denken bezogen auf die Umsatzentwicklung eines Produkts aufgrund der damit verbundenen exakten Umschreibung der phasentypischen Absatzmarktkon-

---

1) Gäfgen = Theorie = 106

2) So zeigt das Modell des Produktlebenszyklus z.B. auf, daß die Wahl einer Hochpreispolitik in der Introduktionsphase zur Folge hat, daß die Wettbewerber in den folgenden Lebensphasen vor allem über den Preis in den Markt einbrechen werden. "Der Zusammenhang zwischen einer Alternative und ihren Konsequenzen wird also angegeben durch bekannte objektive natur- und sozialwissenschaftliche Gesetzmäßigkeiten, die es erlauben, die Konsequenzen jeder Alternative vorherzusagen." Gäfgen = Theorie = 106

stellation die Entwicklung von alternativen Strategien, da es durch die damit verbundene analytische Durchdringung des Phasengeschehens die alternativen Handlungsmöglichkeiten aufdeckt und differenziert.

Phase (6) Prognose des jeweiligen Strategieergebnisses

Faßt man jede individuelle Produktlebensphase als ein Entscheidungsfeld auf und stellt den Produktlebenszyklus idealtypisch als eine Abfolge von Entscheidungsfeldern dar (Abb. 28), dann lassen sich z.B. in der Introduktionsphase eines Produkts Prognosen über die Struktur des nachfolgenden Entscheidungsfeldes aufstellen, da das Modell, wenn auch nur idealtypisch, die Variation der Strukturelemente der Entscheidungsfelder im Zeitablauf phasentypisch abbildet und deren phasentypische Interdependenzen offenlegt. Insofern erlaubt das Modell grobe Prognosen der jeweiligen Strategieergebnisse, und zwar dergestalt, inwieweit eine spezifische Instrumentalstrategie die Struktur des gegenwärtigen Entscheidungsfeldes in der folgenden Lebensphase zu veränderung in der Lage ist[1]. Somit kommt auch für die Entscheidungsphase "Prognose der jeweiligen Strategieergebnisse" dem Modell eine Bedeutung zu, als es dazu beiträgt, den Grad "rationaler Indeterminiertheit" der Konsequenzen einer bestimmten Instrumentalstrategie einzuschränken[2]. Da nicht immer gültige und genaue Gesetze das technologische Modell des Produktlebenszyklus als Abbildung der Wahlumgebung der Strategiealternative ausmachen, sind Prognosen der Strategieergebnisse unter Sicherheit nicht möglich, wohl aber unter Risiko, da sich auf der Basis des Produktlebenszyklus im Fall von kontinuierlichen und kontinuierlich-dynamischen Innovationen Handlungskonsequenzen nur unter den sogenannten "Quasisicherheiten"[3] prognostizieren lassen.

---

1) Es sei hier erneut darauf hingewiesen, daß für den Bereich dieser Arbeit die Struktur eines Entscheidungsfeldes auf der Grundlage des Produktlebenszyklus durch die phasenspezifischen Kriterien bestimmt wird. Die Struktur eines derartigen Feldes verändert sich insofern, als sich die Gewichtung der strukturbestimmenden Elemente untereinander verschiebt.

2) Zum Problem der rationalen Indeterminiertheit siehe Gäfgen = Theorie = 107

3) Gäfgen = Theorie = 108

- 130 -

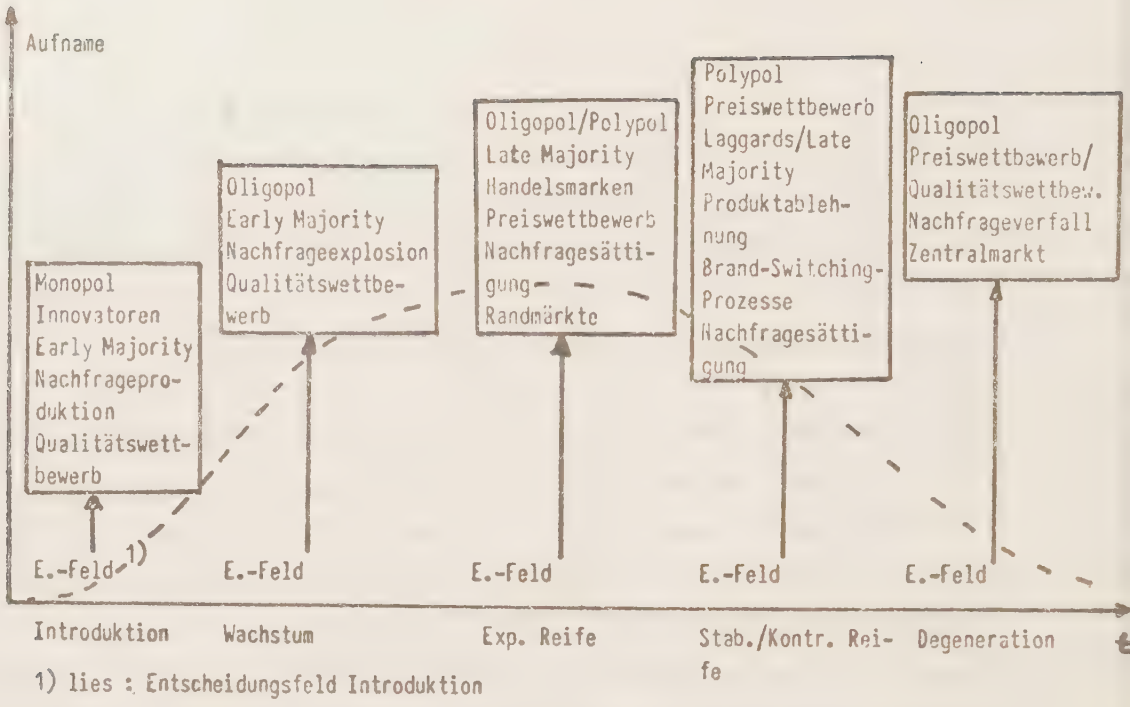


Abb. 28 : Idealtypische Darstellung von absatzstrategischen Entscheidungsfeldern auf der Basis des klassischen Produktlebenszyklus

Phase (7) Entscheidungskriterien

Die Ableitung einer exakten Lösung in Form der Wahl einer bestimmten Strategiekombination verlangt nach der Existenz eindeutiger und umfassend anwendbarer Entscheidungskriterien. Entscheidungskriterien implizieren Auswahl- oder Entscheidungsregeln, zu verstehen als "eine Konkretisierung der gegenüber den denkbaren Umweltkonstellationen einzunehmenden Grundhaltung des Entscheidungsträgers unter Berücksichtigung seiner Risikobereitschaft..."[1] in bezug auf den angestrebten Grad der Zielausprägung[2].

Für die Bestimmung der Entscheidungskriterien in Verbindung mit der Auswahl der optimalen Instrumentalstrategiekombination liefert das Modell des Produktlebenszyklus insofern einen konkreten Beitrag, als es - unter der Prämisse monistischer Zielsetzung - die Grundlage für die den "stochastischen Fall" typisierende Entscheidungsregel liefert, in

---

1) Nieschlag/Dichtl/Hörschgen = Marketing = 391
2) Vgl. Chmielewicz = Formalstruktur = 241

Gegensatz zu denen des "deterministischen" und "verteilungsfreien" Falls [1]. Dies gilt es näher zu erläutern.

Der verteilungsfreie Fall ist dadurch gekennzeichnet, daß über die Wahrscheinlichkeit des möglichen Eintritts spezifischer alternativer Umweltkonstellationen im Zeitpunkt der Planung keinerlei Aussagen gemacht werden können. Wird auf der Grundlage des Modells des Produktlebenszyklus geplant, dann können auf der Basis eines bestimmten Zyklustyps Aussagen über die Wahrscheinlichkeit des Eintritts alternativer Umweltkonstellationen gemacht werden, läßt sich doch das Modell des Produktlebenszyklus im Sinne der dargestellten Phasensequenz[2] als Abfolge marketingplanungsrelevanter Umweltkonstellationen darstellen, wobei hinsichtlich des Eintreffens einer der denkbar gehaltenen Umweltbedingung objektive Wahrscheinlichkeiten[3] vorliegen. Die Voraussetzungen für den "verteilungsfreien Fall" und den damit verbundenen Entscheidungsregeln[4] sind damit nicht gegeben, wohl aber die des "stochastischen Falls", da ein bestimmter Zyklustyp bestimmte, bereits im Rahmen der phasendeterminierten Kriterien umschriebene absatzwirtschaftliche Umweltkonstellationen abbildet und sie in Form von Entscheidungsfeldern in eine zeitliche Reihenfolge bringt, wobei über den Eintritt dieser Reihenfolge objektive Wahrscheinlichkeiten vorliegen. Insofern lassen sich für die Wahl der optimalen Instrumentalstrategie die für den "stochastischen Fall" typischen Entscheidungskriterien der (des)[5]

(a) Maximierung der Erwartungswerte;
(b) Minimierung bzw. Begrenzung des Risikos;
(c) Maximierung der Wahrscheinlichkeit des Überschreitens eines kritischen Ertragsniveaus;
(d) Vorgehens nach Maßgabe einer Risk-Return Utility Preference Map;

---

1) Zur Bestimmung der einzelnen Entscheidungsregeln siehe auch Nieschlag/Dichtl/Hörschgen = Marketing = 392
2) Siehe auch S. 130
3) Zum Begriff der objektiven Wahrscheinlichkeit siehe Gutenberg = Absatz = 58/59
4) Zu den dem "verteilungsfreien Fall" entsprechenden Entscheidungsregeln sieh auch Nieschlag/Dichtl/Hörschgen = Marketing = 392 ff.
5) Siehe auch Dichtl = Erfolgsträchtigkeit = 112 ff.

(e) Berücksichtigung von Flexibilitätsaspekten
anwenden.

Zusammenfassend kann damit festgehalten werden, daß die Anwendung des Modells des Produktlebenszyklus auf die in Anlehnung an Eilon dargestellte Gliederung der Entscheidungsphasen im Wege der modellanalytischen Abbildung von Wachstums- und Degenerationsprozessen einschließlich der diese Entwicklungen kausal verursachenden Faktoren absatzstrategisch entscheidungsrelevante Aussagen liefert, die seine Operationalität als Planungsinstrument im Bereich der Marketingplanung wesentlich steigert, wenn sie erkannt worden sind.

1.2.4.3.2 Das Modell des Produktlebenszyklus und die Ableitung von Entscheidungspunkten

Kurz sei noch auf die Möglichkeit hingewiesen, auf der Grundlage des Produktlebenszyklus absatzstrategische Entscheidungspunkte zu entwickeln, die als Hilfsmittel für die Entscheidungsfindung in bezug auf den zeitlichen Einsatz der absatzpolitischen Instrumente herangezogen werden können[1]. Unter einem absatzstrategischen Entscheidungspunkt sei in diesem Zusammenhang folgendes verstanden:

Ein absatzstrategischer Entscheidungspunkt umschreibt die Notwendigkeit instrumentaler Einflußnahme auf den bestehenden Produktlebenszyklus. Er kennzeichnet Punkte multipler und mutativer Veränderung des bestehenden Produkt-Markt-Rahmens, die instrumentale Aktionen der Unternehmung bedingen. Bezogen auf die Umsatz- und Gewinnentwicklung sind es die Wendepunkte der jeweiligen Funktionen (Typ S, G_{om}, B) bzw. die Schnittpunkte der Grenzumsätze oder Grenzgewinne mit der Abszisse. Es lassen sich auch Entscheidungspunkte in bezug auf die sich im Zyklusablauf verändernde wettbewerbspolitische Situation, Käuferverhalten, Preisentwicklung usw. entwickeln, wie dies in Abb. 29 vereinfachend deutlich wird[2].

---

1) Ansatzweise hat Hinkle sich mit der Ableitung von Decision Points auf der Grundlage des Produktlebenszyklus befaßt. Siehe ausführlich: The Nielson Researcher = Grocery Brands = 4/5

2) In Anlehnung an The Nielson Researcher = Grocery Brands = 4/5

Der Sinn einer derartigen Vorgehensweise liegt vor allem darin, daß durch die Bezugnahme auf den Produktlebenszyklus taktische und strategische Entscheidungspunkte in eine geordnete und zeitlich determinierte Reihenfolge gebracht werden, der tatsächliches Marktgeschehen in Form von Marktveränderungen zugrundeliegt.

Abschließend ergibt sich als zusammenfassendes Ergebnis:

(1) das Modell des Produktlebenszyklus liefert nomologische und ontologische Informationen, die als wesentliche Grundlage in bezug auf absatzpolitische Ziel- und Instrumentalplanung verwendet werden können;

(2) dem Modell des Produktlebenszyklus kommt für jede der aufgezeigten genetischen Planungsphasen Bedeutung zu;

(3) die Abbildung von Entscheidungsfeldern auf der Grundlage des Modells des Produktlebenszyklus liefert einen dynamischen Bezugrahmen für absatzstrategische Entscheidungen;

(4) das Modell des Produktlebenszyklus erlaubt nicht die mathematische Ableitung einer optimalen Instrumentalkombination, jedoch liefert es als deskriptives Erklärungsmodell Leitlinien für die Bestimmung der optimalen phasentypischen Strategiekombination[1)].

1.3 Zusammenfassung der Ergebnisse des Teils I

Als zusammenfassendes Ergebnis des ersten Teils dieser Untersuchung kann festgehalten werden, daß das Modell des Produktlebenszyklus als Grundlage absatzstrategischer Planungsprozesse in Form von Bereitstellung und Aufbereitung von für den absatzstrategischen Entscheidungsprozeß relevanter Informationen große Bedeutung besitzt. Es wurde ferner deutlich, daß eine ausschließliche Darstellung des Modells anhand der klassischen logistischen Funktion nicht haltbar ist, sondern zwecks größerer Realitätsnähe des Modells auch über Modelle vom Typ G_{om},

---

1) Siehe zu derartigen Ansätzen Kotbar = Selection Chart = 22 ff.

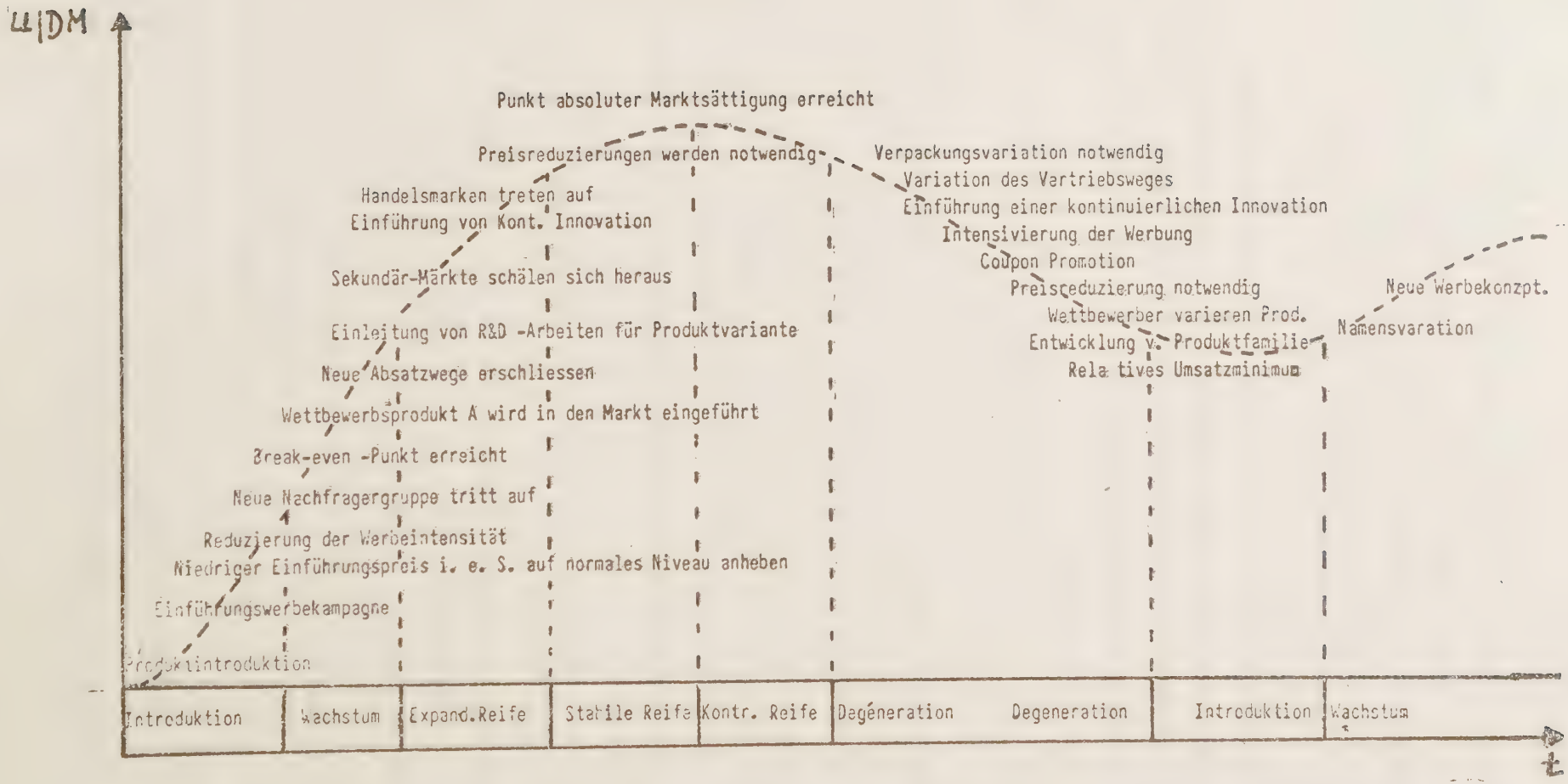


Abb. 29 : Abbildung von Entscheidungspunkten auf der Basis eines Multiphasenzyklus (idealtypisch)

Typ B und den Typen 5 und 6 darzustellen ist. Die fünf Grundtypen des Produktlebenszyklus - die im Rahmen dieser Analyse erstmalig einer vergleichenden Gegenüberstellung unterzogen wurden - schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern jedem Typ kommt unter dem Gesichtspunkt der Aggregation von Produktart, Produktgruppe und individuellem Produkt eine spezifische Bedeutung für eine der Gruppen zu. In dieser Erkenntnis liegt eine wesentliche Kritik an den Theoretikern des klassischen Modells und eine Warnung vor einer undifferenzierten Anwendung des klassischen Modells, wie dies in der Praxis von einigen Management-Konsultants sowie oberflächlichen Beiträgen zum Problem des Produktlebenszyklus immer wieder vorgeschlagen wird. Grundsätzlich wird der Feststellung Kotlers zugestimmt, der ausführt: "Despite these difficulties, the concept of the product life cycle remains very useful in that it remains us of three important phenomenas:

> Products have a limited life ...
>
> Product profits tend to follow a predictable course through the life cycle ...
>
> Products require a different marketing (as well as production and financial) program in each stage. Management must be prepared to shift the relative levels and emphasis given to price, advertising, product improvement, and other marketing elements during different stages in the product life cycle." 1)

In Teil 2 der Untersuchung soll nun der Versuch unternommen werden, auf der Grundlage dieser Aussagen des Modells des Produktlebenszyklus ein System von absatzstrategischen Zielen und Instrumentalstrategien zu entwickeln. Es erfolgt eine phasentypische Ziel- und Instrumentalvariation aus dem Blickwinkel der Marketingplanung. Das zu entwickelnde Konzept weist insofern einen gewissen normativen Gehalt auf, als insbesondere im Rahmen der noch zu entwickelnden Bereichsziele und Strategien stets die Behandlung solcher Instrumentalstrategien im Vordergrund steht, die dem absatzwirtschaftlichen Degenerationsprozeß - dem das Leistungsprogramm ständig ausgesetzt ist und dessen Existenz eine der wensentlichen Aussagen der Theorie vom Produktlebenszyklus ist - entgegenwirken.

---

1) Kotler = Marketing Management = 292

2. Die Planung des Einsatzes absatzpolitischer Instrumentalvariablen auf der Grundlage des Produktlebenszyklus

2.1 Planung, Strategie, strategische Marketingplanung

Im bisherigen Teil der Untersuchung ist primär versucht worden, das Modell des Produktlebenszyklus hinsichtlich seines Aussagepotentials für die absatzstrategische Instrumentalplanung zu untersuchen, ohne daß ausführlich auf diese Begriffe eingegangen werden konnte. Bevor nun auf der Grundlage des Produktlebenszyklus Marketingstrategien und Marketingziele zu entwickeln sind, gilt es kurz den Bezugspunkt dieser Planungsüberlegungen innerhalb des komplexen Planungsgeschehens zu umreißen und festzulegen, was unter strategischer Instrumentplanung nach Marketinggesichtspunkten zu verstehen ist.

2.1.1 Grundlegendes zur strategischen Instrumentplanung

2.1.1.1 Zum Planungsbegriff

Planung bedeutet "... etwas Zukünftiges im voraus gedanklich durchzuarbeiten und daraus Richtlinien für ein zukünftiges Verhalten abzuleiten"[1]. Planung ist damit grundsätzlich zukunftsorientiert[2], jedoch bezieht sich der Planungsbegriff nicht ausschließlich auf zukünftiges Handeln, sondern auf die Zukunftsrelevanz gegenwärtigen Handels. So führt Drucker aus:

> "The question that faces long range planner is not what we should do tomorrow. It is what we do have to do today to be ready for an uncertain tomorrow" 3).

Aus dieser Begriffsbestimmung läßt sich der Zweck der Planung ableiten, nämlich auf "Gegenwärtiges in systematischer Weise einzuwirken, um auf Zukünftiges vorbereitet zu sein"[4]. Im Grunde ist Planung gleich-

---

1) Ulrich = Planung-Unternehmung = 8
2) Vgl. auch Steiner = Top = 6
3) Drucker = Long Range Planning " 239
4) Stern = Marketing Planung = 14; Mellerowicz = Forschung = 258

bedeutend mit der Simulation "zukünftiger Aktionskurse"[1] in bezug auf eine vergleichende Antizipation der potentiellen Ergebnisse jeder der zur Verfügung stehenden Alternativen[2] im Rahmen eines "Anticipatory Decision Making"[3]. Dabei wird Planung als ein kontinuierlicher Prozeß der Ziel- und Strategieformulierung in Form eines Planungszyklus aufgefaßt, der ein Feed-Back der Ergebnisse einschließt[4].

Damit soll für den folgenden Bereich dieser Arbeit folgender Planungsbegriff Geltung besitzen:

Planung stellt einen analytischen systematischen Prozeß dar, der ausgehend von einer Analyse gegenwärtigen und potentiellen Geschehens bestimmte Ziele und alternative Aktionskurse zur Zielrealisation aufzeigt und mit einer Entscheidung für einen bestimmten Aktionskurs abschließt, wobei die einzelnen Planungsphasen im Sinne eines Planungszyklus interdependent über Food-Back-Schlaufen miteinander verbunden sind[5].

Abb. 30 veranschaulicht graphisch, welchen Standort die hier zur Diskussion stehenden Planungsüberlegungen innerhalb des so sehr komplexen Planungsbegriffes einnehmen und auf welche Bereiche eine Beschränkung erfolgt; es wird sich mit produktbezogener, qualitativer wie auch quantitativer mittel- bis langfristiger strategischer Marketingplanung auseinandergesetzt, wobei Marketingziele und Marketingstrategien im Bereich des Neu- und Alt-Produkt-Managements untersucht werden.

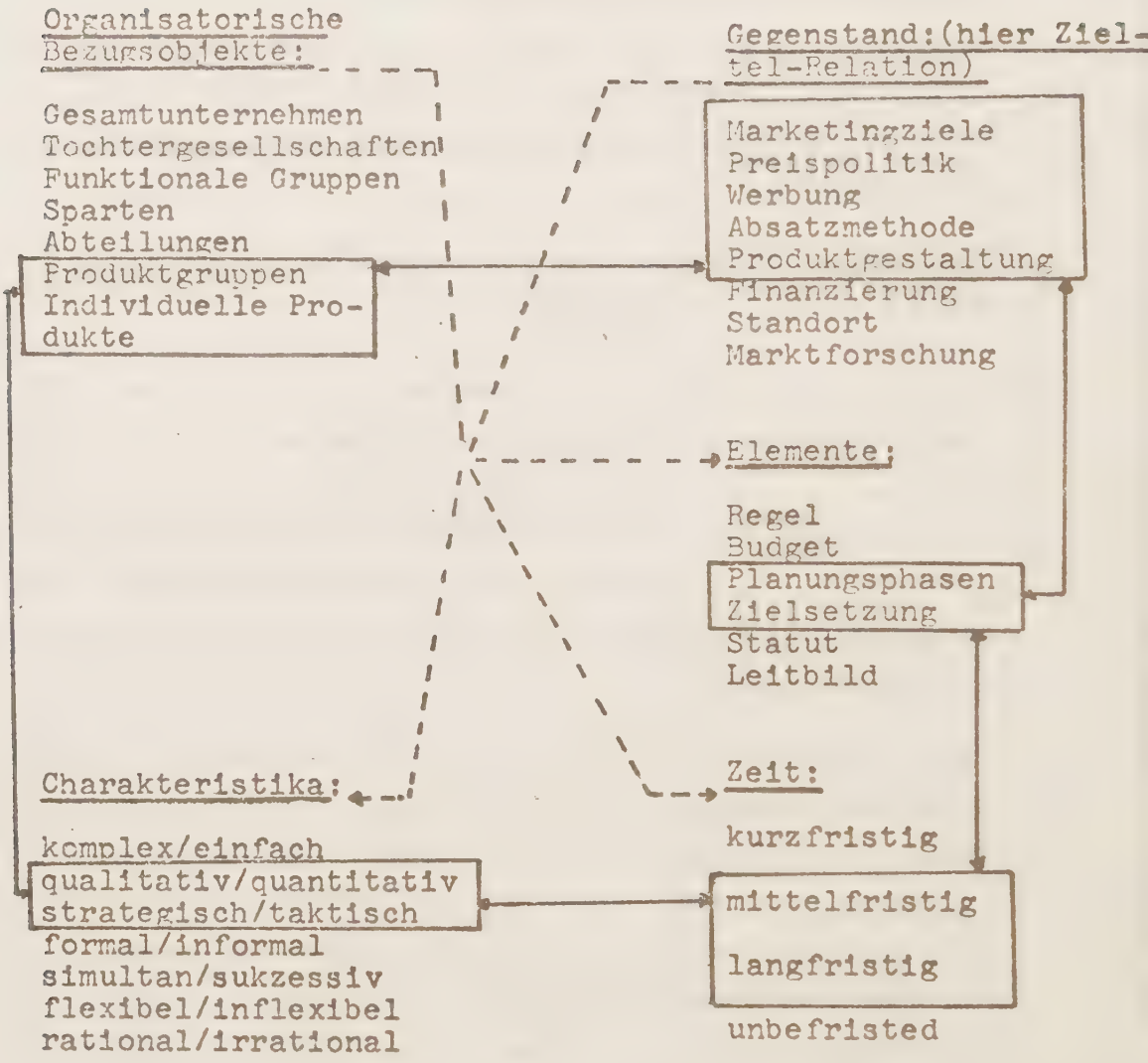
2.1.1.2 Zum Strategiebegriff aus der Sicht des Marketing

In der neueren Marketing-Literatur werden die Begriffe Strategie und

---

1) Aghte = Erwartungen = 583
2) Siehe auch Ackhoff = Strategic Planning = 20; Wild = Entscheidungen = 64
3) Ackhoff = Strategic Planning = 20
4) Siehe insbesondere Drucker = Long Range Planning = 240; Steiner = Top = 7; ähnlich auch Scott = Aspects = 11
5) Siehe als weitere Grundlage Ansoff = Management Tool = 34 ;Grochla = Planung = 358; Adamowsky = Planung = 23; Hax = Stand = 141; Fayol = Industrial Management = 43; Terry = Principles = 123

Abb. 30 : Die Hauptdimensionen der Marketingplanung[1)]



1) In Anlehnung an Steiner = Top = 12. Es sei unterstrichen, daß die Darstellung der Bezugspunkte, unter denen hier die Planung umschrieben wird, nicht vollständig ist und jederzeit erweitert werden kann. Eine Aufteilung in derartige Schlüsseldimensionen des Planungsbegriffes veranschaulicht die Komplexität des Problems.

Die eingerahmten Felder umreissen die Planungsinhalte, mit denen sich im Rahmen dieser Arbeit auseinandergesetzt wird.

Taktik immer häufiger verwendet, ohne daß sie exakt definiert werden. Es erscheint deshalb notwendig, beide Begriffe für den Bereich dieser Arbeit inhaltlich festzulegen bzw. sie einer kurzen Analyse zu unterziehen.

Das Motiv für eine Übernahme obigen Begriffspaares aus dem militärischen Bereich[1] ist in dem Versuch zu sehen, Prinzipien militärischer Verhaltensweisen zu Grundsätzen und Entscheidungsregeln der Unternehmensführung zu entwickeln. Es ist jedoch ein Irrtum anzunehmen, es bestünde Übereinstimmung in der inhaltlichen Begriffsanwendung zwischen dem militärischen und dem wirtschaftlichen Bereich. Der Unterschied wird bei Learned/Christensen/Andrews/Guth deutlich:

> "For the military, strategy is most simply the positioning of armed forces on the battlefield to accomplish the defeat of the enemy, it is the deployment of resources against the enemy in pursuit of goals prescribed by leaders of the state...
>
> Our use of the term strategy extends its meaning still further to encompass the choise of goals, as well as the plans for attaining goals... For us strategy is the pattern of objectives, purposes or goals and major policies and plans for achieving these goals, stated in such a way as to define what business the company is in or to be in and what kind of company it is or is to be." 2)

Wesentlich erscheint in bezug auf diese Strategieinterpretation die gegenteilige Feststellung, daß es bei mikroökonomischer Anwendung des Strategiebegriffes nicht um ein "Besiegen" des potentiellen Wettbewerbers im Sinne des Marktausscheidens gehen sollte, sondern lediglich um die Erhaltung des "Status Quo" zwischen den Wettbewerbern im Sinne des Ausnutzens der sich vom Markt her bietenden wettbewerbspolitischen Vorteile in Verbindung mit der Sicherung eines Wettbewerbsvorsprungs. Diese Konzeption wird auch bei Luck/Prell

---

1) Siehe hierzu auch Chaplan = Relationship = Appendix B; ferner auch Morgenstern = Strategie - heute =

2) Learned, Christensen, Andrews und Guth = Business Policies = 17; ähnlich auch Christopher = Marketing planning = 56, "These are generalized concepts of the ways in which the enterprise will deploy its recources to achieve its goals. Business definitions tells us "what we are", goals tells us "whre we are going" and strategies lay out the directions of our effort "to get us there".

deutlich, die Strategie definieren als

> "The schemes (or key concepts) whereby a firm recources and advantages are managed (or deployed) in order to surprise and surpass competitors or to exploit opportunities". 1)

Wesentliche Bestandteile eines mikroökonomischen operationalen Strategiebegriffes sind damit zum einen Unternehmensziele sowie die notwendigen Mittelkombinationen in Form von Recourcenverwendung, zum anderen eine Fixierung des Standortes der Unternehmung innerhalb des gesamten Wirtschaftszweiges sowie normative Aussagen, die sich auf ein erfolgreiches Bestehen in der wettbewerbspolitischen Auseinandersetzung beziehen.

Ausgehend von der Auffassung von der Unternehmung als einem "sozialem System" mit einer gesamtgesellschaftlichen Verantwortung, ist es von entscheidender Bedeutung, daß in die wirtschaftliche Strategieformulierung nur solche Ziele eingehen, die "sozial" akzeptiert und vor der Allgemeinheit gerechtfertigt werden können. Auch in dieser Hinsicht unterscheidet sich eine mikroökonomische Strategie grundsätzlich von einer militärischen, als erstere nicht auf die Zerstörung des Wettbewerbers im wirtschaftlichen Sinne abzielen sollte. Dies klingt bei David an, der Strategie definiert als

> "The marshalling and dispositioning of the material and human recources of a business to achieve, under the spur of competition and uncertainty of the unknown certain specific and socially acceptable goals. Thus strategy precedes action". 2)

Wichtig für den weiteren Fortgang der Darstellung ist die Frage, ob der Strategiebegriff die Zielformulierung impliziert oder aber lediglich auf die Mittelbereitstellung abzielt[3], d.h. auf vorgegebenen Zielen aufbaut. In der Literatur sind beide Konzeptionen anzutreffen, ohne daß sie exakt gegeneinander abgegrenzt werden. Für den Bereich dieser Darstellung wird zwecks Lösung dieses Problems

---

1) Luck/Prell = Market Strategy = 2
2) David = Future Strategy = 4
3) Siehe zu letzterer Auffassung auch Christopher = Marketing planning = 56, ähnlich auch Steiner = Top = 238; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen = Einführung = 50

in einen Strategiebegriff "i.w. Sinne" und einen "i.e. Sinne" unterschieden.

Der Strategiebegriff i.w. Sinne umfaßt die Formulierung von Zielen und instrumentalen Maßnahmen zu deren Realisation. Er gelangt bei der Umschreibung des grundlegenden Sach- und Formalziels[1] der Unternehmung zur Anwendung einschließlich der fundamentalen Verhaltensweisen auf dem Markt. Aufgrund seines großen Maßes an inhaltlicher Aggregation und Allgemeingültigkeit weist er nur ein begrenztes Maß an Operationalität und Detailliertheit auf. Er umschreibt die "Basic Missions" und die "Bedrock Objectives" einer Unternehmung[2] und deckt sich mit der folgenden von Chandler vorgenommenen Strategiedefinition:

> "... the determination of the basic long term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of recources necessary for carrying out these goals. Decisions to expand the volume of activities, to set up distant plants and offices, to move into new economic functions, or besome diversified along many lines of business involve the defining of new economic goals. New courses of action must be devised and recources allocated and reallocated in order to achieve these goals and to maintain and expand the firm's activities in the new areas in response to shifting demands, changing sources of supply, fluctuationing economic conditions, new technological developments, and the actions of competitors." 3)

Der Strategiebegriff i.e. Sinne ist rein operationaler Natur und beschreibt ausschließlich einen an einem Ziel orientierten instrumentalen Aktionskurs. Er stellt ein Instrument zur Zielrealisation dar. Auf den Bereich der Marketingplanung bezogen heißt dies, daß Marketingzielplanung und Marketingstrategieplanung voneinander zu unterscheiden sind. Sie sind zwar im Sinne der Ziel-Mittel-Relation gedanklich miteinander verbunden, stellen aber zu trennende Problembereiche dar.

---

1) Zur Unterscheidung von Sachziel und Formalziel im Sinne von E. Kosiol s. auch S. 157
2) Siehe hierzu auch S. 154 ff.
3) Chandler = Structure = 16; ähnlich auch Hannah = Concept = 11

Das im Rahmen dieser Arbeit entwickelte System von Zyklus-, Bereichs- und Teilzielen sowie Zyklus-, Bereichs- und Teilstrategien beruht auf der Anwendung des Strategiebegriffes i.e. Sinne.

Bereits auf S. 141 wurde kurz angedeutet, daß der Anwendung der Strategiekonzeption in der Unternehmung das Motiv der Bereitstellung eines Führungsinstruments zugrunde liegt. Hierauf gilt es noch kurz einzugehen.

Im folgenden Teil soll durch Entwicklung von Marketingzielen und Marketingstrategien auf der Basis des Modells des Produktlebenszyklus der Versuch unternommen werden, die Grundlagen für ein "Denken und Handeln in Strategien" in Form eines "management by strategies" zu legen, als einem Prozeß aktiver zielbezogener Marketingführung, in dem einmal im Wege der Umschreibung strategischer Marketingprobleme, die sich auf die Anpassung der Unternehmung an die sich wandelnden Absatzmärkte beziehen[1], eine "Problemformulierung by exception" erfolgt und zum anderen über die Entwicklung von Instrumentalstrategien gleichzeitig Lösungsmöglichkeiten der phasentypischen Marketingprobleme bereitgestellt werden[2]. Nach Ansoff beziehen sich strategische Problemstellungen im Marketingbereich auf folgenden Fragenkreis:

> "What are the firm's objectives and goals; should the firm seek to diversify, in what areas, how vigorously; and how should the firm develop and exploit its present product-market position". 3)

Eine weitere Führungsfunktion eines "management by strategies" liegt darin, daß sie den Planungsprozeß problemorientiert, d.h. allgemeine, vage Planungsschwierigkeiten in ganz konkrete qualitative oder quantitative Planungsprobleme im Sinne eines Ziel-Mittel-Problems

---

1) Der Begriff "strategisches Problem" ist angelehnt an den Ansoff'schen Begriff der strategischen Entscheidung, wobei Ansoff strategisch definiert als die Notwendigkeit und auch die Fähigkeit, eine Anpassung der Unternehmung an die Umwelt vorzunehmen, vgl. Ansoff = Management Strategie = 142

2) Ähnlich auch Ansoff = Corporate Strategy = 6; siehe ferner zum Führungscharakter der Strategy als analoge Grundlage Livinright = Leadership =

3) Ansoff = Corporate Strategy = 6

transformiert. Der "strategic approach"[1] als Lösungsinstrument strategischer Planungsprobleme im Marketingbereich beinhaltet damit[2]:

(1) ein Instrument zum Problemverständnis;

(2) ein Mittel zur problemorientierten Informationsbeschaffung, da er die Struktur des Problems umschreibt;

(3) ein Instrument zur Problemlösung, da er die Art der interdependenten Beziehungen der strukturellen Elemente des Problems aufzeigt;

(4) einen formalen Bezugsrahmen für die im Rahmen der Lösung des Problems zu beantwortenden Fragen, ihre Analyse und die Entwicklung alternativer Lösungsmöglichkeiten;

(5) Entscheidungsregeln, die eine Anpassung des Marketing-Instrumentariums an Veränderungen im Produkt-Markt-Rahmen ermöglichen[3].

Zusammenfassend soll für den Bereich dieser Untersuchung unter dem "strategic approach" aus der Sicht des Marketing folgendes verstanden werden:

Er stellt ein Instrument der Unternehmensführung im Sinne eines "management by strategies" dar, in dessen Rahmen Entscheidungsregeln bestimmt, Ziele formuliert und Mittel zur Zielrealisation im Wege der Recourcenzurechnung festgelegt werden, wobei eine Anpassung von Zielen und Mitteln an die sich kontinuierlich verändernde wirtschaftliche Umwelt zu erfolgen hat zwecks Sicherung eines Wettbewerbsvorsprungs bei gewinnoptimaler Ausnutzung gegenwärtiger und zukünftiger Möglichkeiten[4], wobei die Strategie der Handlung vorgelagert ist[5].

---

1) Christopher = Marketing planning = 56
2) Ähnlich auch Bower = Strategy als Problem Solving Theory in of Business =; übernommen aus Hannah = Concept = 10
3) Vgl. auch Kotler = Marketing Management = 267, "... a set of principles, or decision rules, that adjust (P, A, D) from period t to period t + 1, for all t".
4) Vgl. Ansoff = Management Strategie = 141; Kotler = Marketing Management = 267
5) Anders Steiner, der die Auffassung vertritt, Strategie stellt eine Handlung dar, vgl. Steiner = Top = 236; wir sehen Strategie mehr im Sinne eines Planes, wie gehandelt werden soll.
Der "strategic approach"basiert auf dem Strategiebegriff i. w. Sinne. Siehe S. 141/142

Abschließend stellt sich nun die Frage nach dem Begriff der strategischen Planung. Er bezieht sich auf den P r o z e ß der im Rahmen der Planung zu treffenden E n t s c h e i d u n g e n über die Ziele und die Mittel. So führt Anthony aus:

> "Strategic planning is the process of deciding on objectives of the organisation, on changes in these objectives, on the recources used to attain these objectives, and on the policies used to govern the aquisition, use and disposition of these recources". 1)

Es wird deutlich, daß der wesentliche Unterschied zwischen der Strategie und Planung darin zu sehen ist, daß die Planung einen genetischen Entscheidungsprozeß darstellt, wogegen Strategie im Sinne von Learned, Christensen, Andrews, Guth[2] einen Raster von Zielen (pattern of objectives) und Mitteln repräsentiert, insofern sind Strategien Planungsergebnisse. Strategische Planung wird somit für den Bereich dieser Arbeit als ein Entscheidungsprozeß in bezug auf die Festlegung von Zielen und der zwecks Zielrealisation notwendigen Mittel in Form spezifischer Instrumentalkombinationen verstanden[3].

Auf eine Abgrenzung von Strategie und Politik muß aus Platzgründen verzichtet werden, es wird in diesem Zusammenhang auf die Darstellung von Luck/Prell[4] und Petermann verwiesen. Für den Bereich dieser Arbeit wird sich der Abgrenzung von Petermann angeschlossen, der die Politik der Strategie nachordnet. "Marketingstrategien beinhalten dagegen prinzipielle Regelungen, in deren Rahmen sich die operationale Marketingpolitik längerfristig vollzieht; sie nehmen also eine bestimmte Ausrichtung der Marketingpolitik vor." [5]

---

1) Anthony = Control Systems = 16
2) Siehe S. 139
3) Ähnlich auch Steiner = Top = 34, "Strategic planning is the process of determining the major objectives of an organisation and the policies and strategies that will govern the aquisition, use and disposition of recources to achieve those objectives".
4) Siehe ausführlich Luck/Prell = Market Strategy = 4 ff.
5) Petermann = Modernes Marketing = 486; d
Dieser Konzeption entspricht der Strategiebegriff i. w. Sinne, da Petermann unter dem Begriff " Marketing " die Ausrichtung der gesamten Unternehmungspolitik auf den Absatzmark versteht und damit die Formulierung der Marketingziele mit einbezieht.

2.1.1.3 Abgrenzung von Strategie und Taktik aus der Sicht der Marketingplanung

An früherer Stelle wurde angemerkt, daß eine ausschließliche Abgrenzung beider Begriffe über den Faktor Zeit - im Sinne von langfristiger Planung gleich strategischer Planung und taktischer Planung gleich kurzfristiger Planung - ungenau erscheint und fehlerhaft ist. Entscheidend ist bei einer derartigen Abgrenzung immer der Bezugspunkt, so können z.B. unter organisatorischer Betrachtungsweise die Taktiken einer übergeordneten Stelle gleichzeitig für eine untergeordnete die Strategien darstellen; in der Regel leiten sich die Taktiken aus den Strategien ab, jedoch können Taktiken wiederum zu Sub-Strategien werden. Angesichts dieser flüssigen Grenzen soll nun eine kurze Abgrenzung versucht werden[1)]. Die Abgrenzung erfolgt unter den Gesichtspunkten:

(1) Führungsebene
(2) Regelmäßigkeit
(3) Subjektive Wertvorstellungen
(4) Alternativen
(5) Unsicherheit
(6) Art der Probleme
(7) Notwendige Informationen
(8) Zeithorizont
(9) Vollständigkeit und Komplexität der Wirkung
(10) Bezugsrahmen
(11) Detailliertheit
(12) Effizienzmessung und Kontrolle
(13) Art der Ziele

Zu (1) Führungsebene

Strategische Marketingplanung vollzieht sich auf oberster Führungsebene und bezieht sich auf echte Führungsentscheidungen im Guten-

---

1) Siehe als Grundlage Weinhold-Stünzi = Grundlagen = 99 ff.; Steiner = Top = 37 ff.; Pümpin = Langfristige Marketingplanung = 76 ff.; Andersen = Coordinating = 49 ff.

bergschen Sinne[1] mit anordnend-kontrollierendem Charakter[2]. Es handelt sich nicht um Ressortentscheidungen.

Zu (2) Regelmäßigkeit

Strategische Planung ist beides, kontinuierlich und diskontinuierlich. Der Planungsprozeß selbst ist kontinuierlich. Ist jedoch der Planungsanlaß einschließlich der Entscheidungsfindung diskontinuierlich, wird er durch nicht vorhersehbare Ereignisse wie Krisen, günstige Konstellationen auf dem Markt, innovative Ideen, Management-Initiativen, also durch nicht routinemäßige Ereignisse ausgelöst.

Taktische Planung, die in der Regel von unvorhersehbaren Ereignissen frei ist, vollzieht sich in einem regelmäßigen periodischen Zyklus.

Zu (3) Subjektive Wertvorstellungen

Strategische Marketingplanung ist aufgrund der Einmaligkeit des Entscheidungsobjektes,mangelnden Routinecharakters des zu planenden Tatbestandes und vor allem mangelnder objektiver Information in bezug auf eine neuartige Problemsituation im Sinne des "bisher noch nicht Dagewesenen" weit mehr mit subjektiven Erwartungen, Wertvorstellungen, Prognosen und intuitiven Entscheidungskriterien verbunden als taktische Planung, die sich im Rahmen objektivierter Datenkonstellationen bewegt.

Zu (4) Alternativen

Der Kranz möglicher Alternativen, aus denen es im Rahmen der strategischen Marketingplanung im Wege der Entscheidung zu wählen gilt, ist aufgrund der mangelnden Information und bedeutender Unsicherheiten bei den Prognosen in bezug auf den Grad der Zielerreichung jeder Alternative weit größer als bei taktischen Planungsentscheidungen.

---

1) Zur "echten Führungsentscheidung" siehe Gutenberg = Produktion = 132/133
2) Siehe auch Gutenberg = Absatz = 74

Zu (5) Unsicherheit

Aufgrund des Tatbestandes des "bisher noch nicht Dagewesenen", auf den sich strategische Entscheidungen im Rahmen strategischer Planung beziehen, sind letztere mit einem weit größeren Maß an Unsicherheit behaftet als taktische Planungsentscheidungen. Vor allem entzieht sich das Risiko im Falle strategischer Planung weitgehend einer Kalkülisierung, handelt es sich doch um Entscheidungen, die auf subjektiven Wahrscheinlichkeiten in Verbindung mit einer Mehrwertigkeit von Erwartungen beruhen. Es geht dabei um Entscheidungen unter Risiko oder Unsicherheit[1]. Taktische Entscheidungen beruhen auf objektiven Wahrscheinlichkeiten und sind damit mit einem weit geringeren Unsicherheitsfaktor behaftet; sie erstrecken sich von Entscheidungen unter Sicherheit bis zu Entscheidungen unter Risiko.

Zu (6) Art des Problems

Marketingstrategische Planungsprobleme sind in der Regel durch Unstrukturiertheit und Einmaligkeit gekennzeichnet. Sie beziehen sich auf eine "neuartige Situation". Taktische Planungsprobleme sind stärker struturiert,d.h. das Problem ist in seiner Vielfältigkeit, Komplexität und Komplizität bereits hinreichend rational erfaßt und durchdrungen worden, wobei eine Isolation der einzelnen strukturellen Komponenten des Problems bereits erfolgt ist, wodurch der Schwierigkeitsgrad sinkt. Bei taktischen Planungsproblemen liegen in der Regel ähnliche Problemlösungen bereits vor.

Zu (7) Information

Strategische Marketingplanung bedarf als Planungsgrundlage eines weit größeren Maßes vor allem an unternehmensexterner Information als taktische Planung. Das Datenmaterial ist im wesentlichen zukunftsorientiert und, da das Planungs- und Entscheidungsproblem häufig nur recht vage formuliert und mit einem großen Maß an Unsicherheit

---

1) Siehe als Grundlage für die Differenzierung in Entscheidung unter Unsicherheit und Risiko = Gutenberg = Absatz = 58 ff.

behaftet ist, nur in recht unsystematischer und nicht exakt problembezogener Form verfügbar. Dies gilt insbesondere bezüglich der Informationen über Verhaltensweisen von Wettbewerbern, technologischen und politischen Veränderungen. Taktische Planung kann dagegen in weit größerem Maße auf in der Unternehmung vorhandene Informationen zurückgreifen, so z.B. auf das Rechnungswesen oder die Statistik. In taktische Entscheidungsprozesse geht aufbereitetes, systematisiertes, empirisch abgesichertes Datenmaterial ein.

Zu (8) Zeithorizont

In der Regel erstreckt sich strategische Marketingplanung auf einen größeren Zeitraum als taktische Planung. Eine Abgrenzung beider Begriffe in Monats- oder Jahreszahlen ist unzweckmäßig. Erstreckt sich z.B. die wirtschaftliche Lebensdauer eines Produkts nur über zwei Jahre, dann können innerhalb dieser zwei Jahre drei oder vier strategische Planungsperioden auftreten, die sich ihrer Struktur und ihrer Problematik nach grundsätzlich voneinander unterscheiden.

Taktische Planung ist auf jeden Fall immer kürzer als strategische Planung, da Taktiken ihre Existenzberechtigung aus einer Strategie ableiten.

Zu (9) Vollständigkeit und Komplexität der Wirkung

Strategische Planung tangiert alle funktionalen Bereiche einer Unternehmung, selbst wenn nur ein bestimmter funktionaler Bereich als Planungsobjekt herangezogen wird. Insofern darf bei strategischen Planungsentscheidungen - in bezug auf ihre Auswirkungen - keiner der übrigen funktionalen Bereiche außer acht gelassen werden; somit ist das Problem simultaner Planung, das Engpaßproblem und Ausgleichsgesetz der Planung von großer Bedeutung für strategische Planungen. Taktische Planung deckt primär den funktionalen Bereich ab,auf den sich die spezifische Strategie bezieht und überschreitet insofern nicht die Grenzen des funktionalen Bereichs, dem erstere zugehört.

Zu (10) Bezugsrahmen

Strategische Planung als originär-kreative Planung beinhaltet langfristige Planungsgrundlagen und liefert vor allem im Hinblick auf die in ihrem Gültigkeitsbereich durchgeführte Zielbestimmung den Bezugsrahmen für Entscheidungen und Handlungen der übrigen funktionalen Bereiche der Unternehmung. Im Gegensatz hierzu ist taktische Planung derivativ-imitativ, vollzieht sie sich doch innerhalb des durch die strategische Planung festgelegten Bezugsrahmens, wobei sie ihre Entscheidungskriterien aus der strategischen Planung ableitet. Die "Basic Missions" einer Unternehmung stellen den Bezugsrahmen für die strategische Planung dar.

Zu (11) Detailliertheit

Strategische Planung und strategische Pläne sind "weiter", "gröber", "undifferenzierter" als taktische Pläne und haben häufig nur den Charakter von Leitlinien. Taktische Planungen sind detailliert und beinhalten ganz konkrete Handlungsanweisungen in Form von Sollvorgaben. Mit abnehmendem Zeithorizont nimmt die Detailliertheit taktischer Planung weiter zu, wogegen die Detailliertheit strategischer Planung mit zunehmendem Zeithorizont geringer wird.

Zu (12) Effizienzmessung und Kontrolle

In der Regel ist es einfacher, taktische Planungsergebnisse im Wege des Feedbacks zu überwachen bzw. quantitativ einem Planungsobjekt zuzurechnen, ist doch die quantitative Erfassung aufgrund einer gewissen Isolierbarkeit taktischer Ergebnisse eher möglich als im Falle strategischer Planung. Da strategische Planungsentscheidungen zum einen das Unternehmensganze betreffen, zum anderen jedoch nur aus dem Unternehmensganzen heraus getroffen werden können, bereitet die unmittelbar quantitative Erfassung eines isolierten Beitrages des im strategischen Sinne eingesetzten Wirkfaktors große Schwierigkeiten;insofern scheiden unmittelbar quantitative Kontrollmaßstäbe bzw. Kriterien der Effizienzmessung aus; es bieten sich lediglich mittelbar quantitativ/qualitative Wertmaßstäbe an.

Zu (13) Art der Ziele

Die im Rahmen der strategischen Planung entwickelten Ziele sind häufig innovativ-originärer Natur und unterscheiden sich von taktischen Zielen durch eine gewisse Einzigartigkeit und Umstrittenheit hinsichtlich ihrer Zweckmäßigkeit und Richtigkeit, ist doch ihre empirische Untermauerung nicht gegeben. Sie sind lediglich im Rahmen einer erwägend diskutierenden Analyse auf ihre Zweckmäßigkeit überprüfbar, da eine Konfrontation mit realen Sachverhalten nicht möglich ist; anders die taktischen Ziele, die derivativ, häufig in kurzem Zeitraum, d.h. in einer überschaubaren Planungsperiode realisierbar, realitätsbezogener und leichter empirisch abdeckbar sind. Aufgrund ihrer unmittelbaren Abhängigkeit von den strategischen Zielen werden jedoch die im Wege strategischer Zielplanung begangenen Planungsfehler auf die taktischen Ziele unmittelbar übertragen.

Nachdem nun der Planungs-, Strategie- und Taktikbegriff geklärt worden ist, gilt es nun zum Begriff der Marketing-Strategie und ihrer Planung Stellung zu nehmen.

2.1.2 Zur Marketingstrategie und ihrer Planung

Es kann nicht Ziel dieses Beitrags sein, die unterschiedlichsten Interpretationen des Marketingbegriffes zu untersuchen[1]. Für den Bereich dieser Darstellung ist es notwendig, einen Marketingbegriff zu verwenden, der dem Problemkreis der Planung von Strategien besonders Rechnung trägt und damit entscheidungstheoretischen Charakter hat.

So versteht Petermann unter Marketing nicht nur einfach "Entscheidungen über absatzpolitische Maßnahmen und Absatzziele..., vielmehr treten als weitere Maßnahmen hinzu:

---

1) Dies Problem ist in der Literatur bereits in vielfältigster Form behandelt worden. Interessant ist in diesem Zusammenhang die Auffassung so renomierter Autoren, wie Mattews, Buzzell, Levitt und Frank, die eine formale Definition des Marketingbegriffes ablehnen, vgl. Mattews, Buzzell, Levitt, Frank = Marketing = 14; ferner Risse = Begriff = 350 ff.

(1) Ausrichtung der gesamten Unternehmenspolitik auf den Absatzmarkt,
(2) aktive Einwirkung auf den Absatzmarkt,
(3) systematisch-integrative Entscheidungsfindung.

Marketing in diesem Sinne ist gleichbedeutend mit einer absatzbetonten marktgestaltenden Unternehmenspolitik, die an modernen entscheidungstheoretischen Grundsätzen orientiert ist." [1)]

Hierauf aufbauend wird im Folgenden unter Marketingstrategie bzw. unter Planung von Marketingstrategien verstanden:

Die Planung von Marketingstrategien stellt einen systematisch-analytischen Entscheidungsprozeß der Planung, Führung und Kontrolle dar, der sich - ausgehend von den Marktgegebenheiten - auf die Bestimmung von strategischen und taktischen Marketingzielen sowie die zur Zielrealisation notwendige Mittelkombination in Form eines der jeweiligen wirtschaftlichen Umwelt angepaßten zielbezogenen Marketing-Mix bezieht, wobei eine an dem Marketingziel orientierte Integration aller funktionalen Bereiche der Unternehmung zu einem umfassenden Aktionssystem vorgenommen wird. Es wird unterstellt, daß sich die Planung von Marketingstrategien aus zwei Teilen zusammensetzt, nämlich aus der Bestimmung des formalen und sachlichen Marketingziels einschließlich der anzusprechenden Nachfrager-Zielgruppe sowie dem zielkonformen Marketing-Mix, wobei im Rahmen des Marketing-Mix der quantitativ und qualitativ kombinierte Umfang der zu einem bestimmten Zeitpunkt einzusetzenden Instrumentalvariablen zu verstehen ist[2)].

Der Planungsprozeß von Marketingstrategien wird in der Literatur in bezug auf Phasenanzahl und Phasenart in unterschiedlichster Form dargestellt. Zu diesem Problem kann nicht weiter Stellung genommen werden; es sei lediglich festgestellt, daß für den Bereich dieser Arbeit den genetischen Planungsphasen von Pümpin gefolgt wird[3)].

---

1) Petermann = Modernes Marketing = S. 486
2) Siehe als Grundlage Kelly = Strategy-Functions = 74; Oxenfeldt = Market Strategy = 101; Kotler = Marketing Management = 266; Broom = Business Policies = 206
   Diese Definition basiert auf dem Strategiebegriff im weiteren Sinn, siehe auch S. 139 ff.
3) Siehe ausführlich Pümpin = Langfristige Marketingplanung = 76 ff.

2.2 Darstellung eines auf der Grundlage des klassischen Produktlebenszyklus entwickelten Systems von Marketingzielen

2.2.1 Grundlegendes zu Marketingzielen

In den vorangegangenen Ausführungen ist aufgezeigt worden, daß strategische Marketingplanung, wird sie als ein totales Planungssystem aufgefaßt, strategische Zielplanung und strategische Aktionsplanung[1] beinhaltet. In diesem Zusammenhang sei erneut darauf hingewiesen, daß für den Bereich dieser Arbeit der Begriff Strategie im weiteren Sinne Ziel und Maßnahmeformulierung umfaßt[2].

Unter einem Marketingziel wird ein erstrebter, durch Entscheidungen zu realisierender künftiger Zustand der Unternehmung auf dem Absatzmarkt in Form einer bestimmten Größe (z.B. Umsatz, Marktanteil, Wachstumsrate) als Zielvariable verstanden, die bis zum Ende eines festgelegten Zeitraumes einen bestimmten Umfang anzunehmen hat[3].

Marketingziele sind dabei Elemente des globalen Unternehmenszieles; wird von der Dominanz der Marketing-Konzeption für alle übrigen funktionalen Bereiche der Unternehmung ausgegangen, herrscht bei langfristiger Betrachtungsweise nahezu Identität zwischen dem globalen Marketingziel und dem langfristigen Global-Ziel der Unternehmung[4]. Ausgehend von der Existenz einer Zielhierarchie[5] steht an der Spitze des Zielsystems das sogenannte Globalziel der Unternehmung in Form des Unternehmenszwecks. In der angelsächsischen Literatur spricht man von den "Bedrock-Objectives"[6], in denen die Marketingziele enthalten sind und aus denen sie unmittelbar abgeleitet werden können. Für den

---

1) Siehe auch Albrecht = Marketing = 32; der Begriff Aktionsplanung bezieht sich in diesem Zusammenhang auf die Planung der optimalen Instrumentalkombination.

2) So schreibt auch Bell "Zum Problem der Strategieformulierung": "..a two step process .. It involves first the identification of objectives or market-targets ... Then having selected resonable attainable targets, the second step in strategy formulation is the selection of a plan .. In marketing this plan is called marketing mix", Bell = Marketing Concepts = 22

3) In Anlehnung an Wittstock = Zielsystem = 834; Szyperski = Setzen = 664; siehe als weitere Grundlage Bidlingmaier = Marketingziele =

4) Ähnlich auch Weinhold-Stünzi = Grundlagen = 104

5) "There are objectives within objectives, within objectives" Granger = Hierarchy = 63; siehe auch Ansoff = Management Strategy = 73/89; Wittstock = Elemente = 835

6) Scott = Aspects = 98; siehe zu einem derartigen Zielkatalog Heinen = Zielsystem 59 ff.

Bereich dieser Arbeit wird unter einem derartigen strategischen Bedrock-Objective die "Sicherung der langfristigen Existenz der Unternehmung" verstanden[1]. Es gliedert sich in die folgenden Zielkomponenten, die für die Dauer eines ganzen Produktlebenszyklus Geltung besitzen:

(1) Sicherung des Wettbewerbsvorsprungs der Unternehmung;

(2) Erzielung eines kontinuierlichen Umsatzwachstums;

(3) Sicherung der langfristigen Rentabilität und Liquidität;

(4) Steigerung des operativen Potentials der Unternehmung, Steigerung der marktlichen Leistungsfähigkeit durch Anpassung des Leistungsprogramms an den sich wandelnden Absatzmarkt.

Für eine operationale Planung der zur Zielrelisation notwendigen Instrumentalkombination wird es notwendig, diese verschiedenen Ziele zu einem konkreten monistischen Ziel zusammenzufassen; insofern ist ein als optimal erscheinendes Ziel-Mix zu erstellen[2].

Auf der Grundlage der Aussagen des Modells des Produktlebenszyklus, das sich vor allem mit der Entstehung und dem Zerfall des akquisitorischen Potentials des Produkts im Zeitablauf befaßt und damit auf den Zerfall des Wettbewerbsvorsprungs, wird dann das globale Marketingziel für den Bereich dieser Arbeit wie folgt umschrieben:

> Sicherung des Wettbewerbsvorsprungs und damit Realisation langfristigen Unternehmenswachstums im Wege der kontinuierlichen Regeneration des Leistungsprogramms durch Einführung von kontinuierlichen, kontinuierlich-dynamischen oder diskontinuierlichen Innovationen bei Erwirtschaftung einer bestimmten Umsatzrentabilität.[3]

---

1) Es sei angemerkt, daß sich in diesem Zusammenhang der Begriff strategisch auf die langfristige Sicherung der Zukunft der Unternehmung bezieht; siehe auch Ansoff = Management Strategie = 125 ff.; Scott = Aspects = 98

2) Siehe auch Kotler = Marketing Management = 296; zu einem andersartigen Zielkatalog von Marketingzielen siehe auch Broom = Business Policies = 206

3) Auf einer Diskussion der Problematik des Ziels der Gewinnmaximierung als langfristiges Unternehmensziel kann nicht eingegangen werden; siehe hierzu u.a. Dean = Economics = 28 ff.; Bidlingmaier = Zielkonflikte = 24 ff.; Lipson = Strategy = 5; Smallbone = Marketing = 19; Ansoff = Management Strategy = 49 ff.

2.2.2 Zieltypen auf der Basis des Produktlebenszyklus

Es wurde bereits erwähnt,daß das obige globale Marketingziel für die Dauer eines gesamten Produktlebenszyklus Gültigkeit besitzt. Aus diesem Grunde sei es mit dem Begriff des Zyklusziels umschrieben, dem - wie noch im weiteren Verlauf der Arbeit zu zeigen sein wird - die Zyklusstrategie entspricht.

Da aber jede individuelle Produktlebensphase spezifische absatzpolitische Bedingungen aufweist, die nach einem phasentypischen Einsatz der Instrumentalvariablen verlangen, für den jedoch das globale Zyklusziel ein nicht hinreichend genug differenziertes Präferenz- und Wertsystem beinhaltet, wird die Entwicklung von phasentypischen Marketingzielen notwendig, deren Gültigkeit sich nur auf den Bereich einer individuellen Produktlebensphase erstreckt. In diesem Zusammenhang wird dann im Gegensatz zu den Zyklusziele von den Marketing-Bereichszielen gesprochen, denen die Bereichsstrategien entsprechen. Das wesentliche Merkmal dieser Ziele ist ihre Veränderung im Zyklusablauf, da sie Entscheidungsregeln[1] darstellen, aufgrund derer sich die Unternehmung veränderten Absatzmarktkonstellationen in mittelfristiger Betrachtungsweise anpaßt. Derartige Marketingziele variieren im Sinne Kelleys"... mit den unterschiedlichen Problemen, Marktsituationen und strukturellen Entwicklungsphasen, denen sich ein Unternehmen, seine Bereiche oder Produkte gegenüber sehen"[2]. Anhand der Variation der Bereichsziele wird erneut deutlich, daß strategische Zielplanung[3] auf der Basis des Produktlebenszyklus ein dynamischer Prozeß ist; er vollzieht sich im Wege eines sich ständigen Anpassens an die sich verändernden Bedingungen auf dem Absatzmarkt[4].

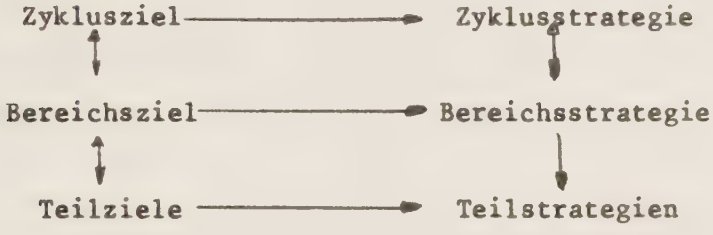
Aus den Marketing-Bereichszielen leiten sich die Marketing-Teilziele ab. Hierunter sind sogenannte "Stratikziele"[5] zu verstehen, die Entscheidungsregeln für die Planung des Einsatzes der phasentypischen

---

1) Siehe auch Ansoff = Management Strategie = 57 ff.
2) Kelley = Strategy-Functions = 41
3) Zu einer ausführlichen Darstellung des Zielplanungsprozesses siehe Pümpin = Langfristige Marketingplanung = 23 ff.
4) Hinsichtlich der den Zielplanungsprozeß bestimmenden Einflußfaktoren siehe Steiner " Top = 204; Weinberg = Marketing Strategy = 106 ff.
5) siehe Fußnote 2 auf Seite 155

Instrumental-Submix oder einer individuellen Instrumentalvariablen liefern. Einem Marketing-Teilziel entspricht eine phasentypische instrumentale Teilstrategie. So verlangt z.B. die Planung des Einsatzes des Instruments "Preispolitik" für jede Produktlebensphase nach einem phasenspezifischen preispolitischen Teilziel[1]. Diese Teilziele haben damit den Charakter von optimalen Lenkungszielen[2]; sie stehen im Gegensatz zu den strategischen Bereichszielen, die vor allem das Merkmal von strategischen Entwicklungszielen aufweisen und Entscheidungsregeln für die phasentypische optimale Instrumentalkombination liefern. Die Teilziele gehen im Wege eines optimalen Ziel-Mixes in das übergeordnete Bereichsziel ein. Abb. 31 gibt einen zusammenfassenden Überblick.

Abb. 31 : Zusammenhang von Zielen und Strategien auf der Basis des PLZ



Abschließend sei noch erwähnt, daß das eingangs genannte globale Marketingziel originär-derivativen Charakter hat; derivativ insofern, als es sich aus dem globalen Unternehmensziel ableitet, originär, als es vom Markt her Präferenz- und Wertsysteme sowie Verhaltenweisen ableitet und den nachgeordneten Zielen vorgibt. Insofern sind Bereichs-

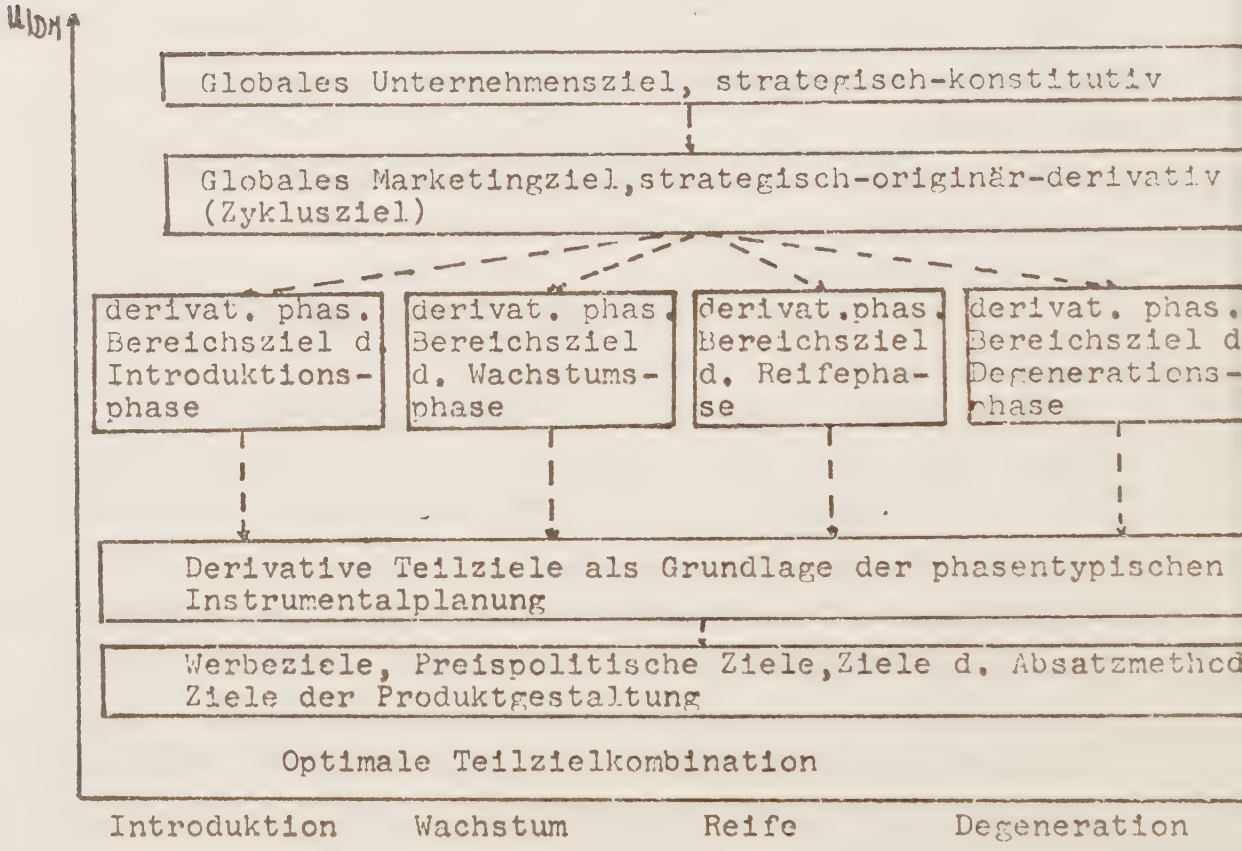
---

1) Siehe auch S. 206 ff.

2) Siehe auch Szyperski = Setzen = 649; Anthony = Control Systems = 53; in der einschlägigen Literatur wird in bezug auf die Teilziele, wie sie hier verstanden werden, auch von "Stratik-Zielen" gesprochen, um anzudeuten, daß in die Teilziele bereits taktische Verhaltensweisen einfließen, der strategische Charakter jedoch überwiegt. Weinhold-Stünzi spricht von mittelfristigen Zielen; vgl. Weinhold-Stünzi = Grundlagen = 107

und Teilziele derivativer Natur. Abb. 32 bringt die erwähnten Ziele in einen unmittelbaren Bezug zum Modell des Produktlebenszyklus. Die Bedeutung des Modells liegt somit darin, als auf seiner Grundlage ein dynamisches Zielsystem[1] entwickelt werden kann, das die Vielzahl von alternativen Marketingzielen in eine den sich ändernden Marktkonstellationen entsprechende zeitlich determinierte Rangordnung bringt[2]. Im weiteren Verlauf der Darstellung werden Bereichs- und Teilziele inhaltlich noch exakt zu umschreiben sein.

Abb.32 : Darstellung eines Marketingzielsystems auf der Grundlage des Produktlebenszyklus



1) Der Sinn einer derartigen Vorgehensweise wird ansatzweise auch in folgender Aussage Alderson's deutlich "... the most urgent goal in each successive stage might be described as getting started (in the establishment stage), getting ahead (in the expansion stage), and getting set (in the stabilisation stage or consolidation stage)". Alderson = Business Growth = 296

Jedes der erwähnten Marketingziele, sei es nun originärer oder derivativer Natur, setzt sich aus einer formalen und sachlichen Komponente zusammen. Kosiol[1] und Grochla[2] sprechen in diesem Zusammenhang von dem Sachziel und dem Formalziel. "Das Formalziel entspricht dem individuellen Wert- und Präferenzsystem des Entscheidungssubjektes. Das Sachziel als konkretisiertes Handlungsprogramm läßt sich erst formulieren, wenn nach den Kriterien des Formalzieles eine oder mehrere Handlungsalternativen ausgewählt worden sind. Die Bestimmung des Sachzieles erfordert also immer einen Entscheidungsakt oder einen Prozeß von Entscheidungen. Das jeweilige Formalziel ist damit abhängig von der dem Entscheidungskalkül vorgegebenen Motivationsstruktur des Entscheidungssubjektes. Sie findet ihren Ausdruck in Bewertungsregeln, die eine Rangordnung der Alternativen nach ihren Konsequenzen erlauben"[3].

Es soll nun versucht werden, - auf der Ebene der Bereichsziele[4] - exemplarisch das Formalziel der Gewinnerzielung phasentypisch zu untersuchen und zwar unter der Fragestellung, inwieweit sich aus dem Modell des Produktlebenszyklus unterschiedliche Erscheinungsformen dieses Formalzieles ableiten lassen[5], bzw. phasentypische Variation notwendig wird. Eine derartige phasentypische Herausarbeitung einer spezifischen Erscheinungsform des Formalziels bildet die Voraussetzung für die Ableitung des geeigneten phasentypischen Sachziels und die Auswahl der optimalen phasentypischen Instrumental-Kombination, da damit die Entscheidungskriterien für den Wahlakt festgelegt werden. Die Ableitung phasentypischer Sachziele auf Bereichszielebene erfolgt im Anschluß an die Untersuchung des Formalzieles.

---

1) Siehe Kosiol = Betriebswirtschaftslehre = 751; Kosiol = Aktionszentrum = 212 ff.; auch Wittstock = Elemente = 833 ff.
2) Vgl. Grochla = Planung = 315
3) Frese = Anpassung = 31/32
4) Siehe Abb. 32
5) In diesem Zusammenhang wird das Formalziel der Gewinnerzielung in mittelbarem Zusammenhang zum globalen Unternehmensziel der "Sicherung der Existenz der Unternehmung" gesehen. Das Streben nach "dauerhafter Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes erfordert nicht nur ein ständiges Bemühen um Liquiditätssicherung, sondern schließt auch die notwendige Erzielung eines bestimmten Mindestgewinnes ein ... Periodengewinne bestimmter Mindesthöhe sind also notwendig, um die Haftungsreserven der Unternehmung auf einen Stand zu bringen, der bei Eintritt der Vermögensverlustrisiken die Existenz der Unternehmung noch gewährleistet" Wittstock = Elemente = 842

2.2.3 Variation des Formalziels "Gewinnerzielung" im Zyklusablauf

Gerade in bezug auf die intensive Diskussion um das Formalziel "Gewinnmaximierung"[1] erscheint es notwendig, dieses auf der Grundlage des Produktlebenszyklus zu untersuchen, mit dem Ziel festzustellen, in welchem Umfang es als phasenspezifisches Bereichsziel auftritt. Das langfristige Gewinnziel (als formales Zyklusziel) ergibt sich aus der Addition der nun zu beschreibenden phasentypischen formalen Bereichsziele.

2.2.3.1 Formalziel und Introduktionsphase

Wie bereits anhand der Darstellung der Gewinnentwicklung auf der Grundlage des Produktlebenszyklus deutlich wurde[2], ist die Introduktionsphase durch das Auftreten von Verlusten gekennzeichnet. Sie erstrecken sich vom Augenblick der erstmaligen Einführung des neuen Produkts auf dem Markt (Testphase ausgeschlossen) bis zum Erreichen des Break-even-Punktes[3].

Dem Planenden ist diese potentielle Verlustsituation bekannt, jedoch würde es rationaler Marketingplanung zuwiderlaufen, diese passiv hinzunehmen, sondern es gilt, auf diese zukünftige Verlustsituation im Wege der Zielplanung gestaltenden Einfluß zu nehmen.

Bidlingmaier[4] hat die folgenden drei Zieltypen potentieller Verlustsituationen (Formalziele) entwickelt:

1. Verlustminimierung;
2. begrenzte Verlusterzielung;
3. Verlusthinnahme.

Es stellt sich damit die Frage, welcher der drei Zieltypen für die Introduktionsphase der geeignetste ist. Die hohen Aufwendungen in der

---

1) Zum Problem der Gewinnmaximierung als Formalziel siehe als Grundlage Kosiol = Aktionszentrum = 212
2) Siehe S. 50
3) Zum Problem der Break-even-Analyse in Verbindung mit der Einführung neuer Produkte siehe Kotler = Computer Simulation = 285 ff.
4) Vgl. Bidlingmaier = Unternehmerziele = 92; als erweiternde Grundlage Bidlingmaier = Absatzziele = 16 ff.

Introduktionsphase haben ihren wesentlichsten Grund in den Kosten für den Einsatz von Marketinginstrumentalvariablen, mit deren Hilfe die Einführungswiderstände bei den Absatzmittlern und den Endverbrauchern überwunden werden müssen[1]. Versteht man nun im Sinne Bidlingmaiers unter dem Formalziel der Verlustminimierung das Bemühen eines Unternehmens "aus einer notwendigen ... mit Verlust verbundenen Entscheidungskonstellation die Erfolgseinbußen auf ein Minimum zu reduzieren"[2], dann könnte zunächst die Auffassung vertreten werden, daß diese unternehmerische Verhaltensweise bzw. dieses Formalziel für die Introduktionsphase typisch ist. Nun verlangt aber eine strenge Auslegung dieses Zieles, daß keine begrenzenden Nebenbedingungen auftreten[3].

Eine Unternehmung ist aber in der Introduktionsphase gezwungen, seinem Produkt soviel akquisitorisches Potential über den Einsatz eines spezifischen Instrumentaleinsatzes zuzuführen, daß es die für den Einführungserfolg notwendige Nachfrage auf sich zieht. Der Einführungserfolg ist durch die Erreichung des Break-even-Punktes definiert, dessen Realisation zu einer wichtigen Nebenbedingung wird. Durch Einbeziehung dieser Nebenbedingung in das Planungskalkül ist das Formalziel der Verlustminimierung nicht mehr realisierbar, sondern lediglich das Ziel der "begrenzten Verlusterzielung[4]". Am Rande sei in diesem Zusammenhang auf die Problematik hingewiesen, die sich aus der unterschiedlichen Zurechnungsweise durch Anwendung des Grenzkostenprinzips oder des Vollkostenprinzips bei der Bestimmung des Ausmaßes des Formalzieles der "begrenzten Verlusterzielung" und der Ermittlung des Break-even-Punktes ergeben[5].

---

1) Siehe hierzu Stern = Starthilfe = 1358 ff.
2) Bidlingmaier = Unternehmerziele = 114
3) Vgl. Bidlingmaier = Unternehmerziele 114
4) Zur inhaltlichen Bestimmung des Zieles der begrenzten Verlusterzielung siehe Bidlingmaier = Unternehmerziele = 116 "Der Unternehmer nimmt über das Verlustminimum hinausgehende Erfolgseinbußen in Kauf, die die maximale Erfüllung der nicht direkt erfolgsbezogenen Nebenbedingungen zuläßt.
5) Zu diesem Problem siehe ausführlich Dean = Economics = 122; Dean = Budgeting = 133; Abromeit = Erzeugnisplanung = 206; Böhm = Planung = 202/203 bes. 217 ff.; diese Autoren neigen dem Grenzkostenprinzip zu; anders Mellerowicz = Plakostenrechnung = 255 ff., der langfristig das Vollkostenprinzip vorschlägt, kurzfristig aber auch Grenzkosten anwendet.

Abschließend sei festgehalten, daß für die Introduktionsphase als phasentypisches formales Gewinnziel die "begrenzte Verlustzielung" als Entscheidungskriterium oder als Zielvariable angesehen wird.

2.2.3.2 Formalziel und Wachstumsphase

Das wesentlichste unterscheidende Kriterium der Wachstumsphase im Vergleich zur Introduktionsphase wurde in den bedeutenden Gewinnen der Wachstumsphase gesehen[1]; insofern können in der Wachstumsphase die Zieltypen potentieller Gewinnsituationen[2] als Formalziele zur Anwendung gelangen. Diese phasentypischen Gewinne sind für die langfristige Existenzsicherung der Unternehmung von ganz entscheidender Bedeutung, liefern sie doch die finanziellen Mittel für die kontinuierliche Regeneration des dem absatzwirtschaftlichen Degenerationsprozeß ausgesetzten Leistungsprogramms. Aus diesen Gründen und angesichts des drohenden Gewinnverfalls in der Reifephase erscheint es zunächst sinnvoll, in dieser Phase das Formalziel der objektiven Gewinnmaximierung als Entscheidungskriterium für die Strategieplanung heranzuziehen. Es wäre damit der relative Höchstgewinn zu erwirtschaften, "der unter realtypischen Handlungsbedingungen - bei Heranziehung aller subjektiv erreichbaren Informationen und bei höchstmöglicher Reagibilität - zu erreichen ist"[3]. Voraussetzung für eine derartige Verhaltensweise sind folgende Datenkonstellationen:

(1) das Produkt stellt eine diskontinuierliche Innovation dar;

(2) es besitzt eine quasi-monopolähnliche Stellung auf dem Markt;

(3) es verfügt über einen bedeutenden zeitlichen Wettbewerbsvorsprung;

(4) das Produkt soll nur kurzfristig, d.h. solange es gewinnträchtig ist, im Leistungsprogramm bleiben.

---

1) Siehe S. 50
2) Siehe hierzu ausführlich Bidlingmaier = Unternehmerziele = 92 ff.
3) Bidlingmaier = Unternehmerziele = 94

Es bedarf keiner weiteren Erläuterung, daß die Realisation eines derartigen Formalzieles nur in Ausnahmefällen sinnvoll erscheint, werden doch zum einen primär kontinuierliche Innovationen oder dynamisch-kontinuierliche Innovationen eingeführt, zum anderen treten bereits in der Wachstumsphase die ersten Wettbewerber auf, wodurch eine der wesentlichen Prämissen für eine Realisation obigen Formalzieles nicht mehr gegeben ist; schließlich gefährtdet eine derartige kurzsichtige gewinnmaximierende Verhaltensweise während der Wachstumsphase die Verwirklichung des formalen Zykluszieles, als kurzfristig zwar ein maximaler Gewinn erzielt wird, die negativen langfristigen Auswirkungen auf den Wettbewerb, das Preisniveau, den Marktanteil usw. nicht berücksichtigt werden.

Es erscheint aus diesen Gründen sinnvoll, der Wachstumsphase das Gewinnziel der "begrenzten Gewinnerzielung" zuzuordnen, erlaubt doch dieses Formalziel die Einbeziehung verschiedener Nebenbedingungen in das Planungskalkül, die für die Realisation des übergeordneten globalen Marketingziels[1] ebenso wichtig sind wie das formale Gewinnziel. So ergibt sich für die Wachstumsphase folgende alternative Zusammenstellung formaler Gewinnziele:

(1) Gewinnlimitierung unter der Nebenbedingung der Umsatzmaximierung bzw. Marktanteilsmaximierung[2];

(2) Gewinnlimitierung unter der Nebenbedingung maximaler Kapazitätsausnutzung;

(3) Gewinnlimitierung unter der Nebenbedingung der bestmöglichen Versorgung der Abnehmer.

Dieser Katalog formaler Ziele ließe sich jederzeit erweitern, jedoch ist seine Vervollständigung und auch die Entscheidung für ein spezifisches Ziel nicht Aufgabe der Darstellung. Wesentlich ist die Feststellung, daß zum einen im Vergleich zur Introduktionsphase ein qualitativ anderes Formalziel gilt und zum anderen, daß das Formalziel

---

1) Siehe S. 173
2) Die hier erwähnten Nebenbedingungen treten in modifizierter Form bei der Ableitung der sachlichen Bereichsziele auf.

objektiver Gewinnmaximierung selbst in der gewinnstarken und relativ konkurrenzlosen Wachstumsphase nur unter bestimmten Prämissen anwendbar ist. Wie noch an späterer Stelle aufgezeigt wird, entspricht dem Formalziel der begrenzten Gewinnerzielung beispielweise eine Preisstrategie niedriger Einführungspreise, oder aber eine Preisstrategie des "Sliding Down The Demand Curve"[1].

2.2.3.3 Formalziel und Reifephase

Die in diesem Zusammenhang wichtigsten Kriterien der Reifephase, nämlich die Umsatzstagnation, der intensive Wettbewerb, Kostensteigerungen des Instrumentaleinsatzes und damit Gewinnverfall, wirken sich insofern auf das phasentypische Formalziel aus, als zwar noch Zieltypen potentieller Gewinnsituationen - in Form der Gewinnlimitierung - anwendbar sind, sich aber die einzuhaltenden Nebenbedingungen grundsätzlich geändert haben[2].

Für die expandierende Reifephase, bei der es noch gilt, bislang noch nicht erreichte Randzonen der potentiellen Nachfrage zu erschließen und zu befriedigen, gelten im Grunde die gleichen Formalziel-Überlegungen wie für die Wachstumsphase, insbesondere das Gewinnziel der Gewinnlimitierung bei Marktanteilsmaximierung.

Für die stabile und die kontraktierende Reifephase ergeben sich jedoch andere Überlegungen.

Zunächst sei erwähnt, daß sich in diesen Phasen gewinnmaximierendes Verhalten insofern erübrigt, als der intensive Preiswettbewerb der Reifephase beispielsweise eine Hochpreispolitik gar nicht erlaubt, ermöglicht sie doch den Wettbewerbern gravierende Einbrüche in den traditionellen Markt. Des weiteren scheidet eine Hochpreispolitik verbunden mit flankierenden Maßnahmen der übrigen Instrumentalvariable mit dem Ziel der subjektiven Produktindividualisierung und Präferenzbildung insofern aus, als sich durch die damit verbundenen kosten-

---

1) Siehe S. 20 6 ff

2) Zur Verdeutlichung der Problematik wird sich im folgenden auf die Dreiteilung der Reifephase in expandierende Reifephase, stabile und kontraktierende bezogen. Siehe S. 26 ff.

mäßigen Belastungen die Realisation eines objektiv maximalen Gewinns erübrigt. Es wird deshalb die Auffassung vertreten, daß für die stabile und die kontraktierende Reifephase folgenden alternativen Typen des Formalziels der "begrenzten Gewinnerzielung" unter Berücksichtigung m i n i m a l e r Nebenbedingungen[1] grundlegende Bedeutung zukommt:

(1) Gewinnlimitierung unter Aufrechterhaltung des ständigen finanziellen Gleichgewichts. Diese Nebenbedingung ist besonders für den Fall einer innovativen Reifephase von großer Bedeutung, wenn Produktverbesserungen in Form kontinuierlicher Innovationen oder aber aus dem traditionellen Produkt "Produktfamilien" entwickelt werden und diese Maßnahmen große finanzielle Belastungen der Unternehmung zur Folge haben. Ähnliches gilt, wenn insbesondere während der Reifephase intensiv geworben wird;

(2) Gewinnlimitierung unter der Nebenbedingung der Umsatzerhaltung (stabile Reifephase) oder der Marktanteilserhaltung (stabile Reifephase);

(3) Gewinnlimitierung unter der Nebenbedingung einer Mindestwachstumsrate (expandierende Reifephase);

(4) Gewinnlimitierung unter der Nebenbedingung der Erhaltung des innovativen Potentials sowie der betrieblichen Substanz[2] (kontraktierende Reifephase);

(5) Gewinnlimitierung unter der Nebenbedingung der Erhaltung des Produkt- und Firmenimages sowie des Markennamens.

Eine Aufstellung einer Rangfolge dieser alternativen phasentypischen Formalziele kann hier nicht vorgenommen werden. Das Formalziel der Gewinnlimitierung ist zwar im Vergleich zur Wachstumsphase gleich geblieben, jedoch hat sich die Art und der Erfüllungsgrad der Nebenbedingungen geändert. Galt für die Wachstumsphase der maximierende Erfüllungsgrad, gilt nun das minimierende Kriterium.

---

1) Zum Zieltyp der begrenzten Gewinnerzielung unter minimierenden Nebenbedingungen siehe Bidlingmaier = Unternehmerziele = 103

2) Siehe zu Fragen der Substanzerhaltung insbesondere Bellinger = Offene Fragen = 15

2.2.3.4 Formalziel und Degenerationsphase

Die gewinnpolitische Situation der Degenerationsphase ist bereits auf S. 50 ausführlich dargestellt worden. Dabei wurde deutlich, daß die Degenerationsphase keine Phase potentieller Verlustsituationen ist, sondern durchaus noch Gewinne aufweisen kann. Die Höhe der Gewinne ist dabei nur teilweise eine Funktion der Absatzmarktkonstellation und kann bei einer entsprechenden Planung von Gewinnzielen und den korrespondierenden Strategien ein bedeutendes Ausmaß erreichen. So vertritt u.a. Talley folgende Auffassung:

> "... many companies are finding that their greatest area of untapped potential lies in optimizing the profit on declining products ... At a time when intense competition is shortening the product life cycle it is becoming critically important for companies to maximize the profit of products in decline in order to generate investment fonds for research and developement for new products. Thus obtaining the profit potential which exists in many declining products is vital in many cases to the very existence of the company" 1).

Talley argumentiert somit für die Anwendung des Formalziels der Gewinnmaximierung in der Degenerationsphase. Dieser Auffassung kann insofern gefolgt werden, als ein Produkt, daß sich irreversibel in der Degenerationsphase befindet, sich also über sogenannte Revitationsstrategien nicht mehr für einen Relaunch eignet, dann gewinnmaximierenden Zielvorstellungen unterworfen werden kann, wenn es sich um ein auslaufendes Produkt handelt. In einem derartigen Fall wird bei Beibehaltung oder gar Erhöhung des Preises aber unter Ausschaltung der werblichen Unterstützung und aller übrigen kostensteigernden Aktionen im Rahmen des übrigen absatzpolitischen Instrumentaleinsatzes kurzfristig versucht, den vorhandenen Produktgoodwill und die vorhandene Kundentreue optimal für die Ausnutzung des maximal zu realisierenden Gewinns zu verwenden[2]. Dieses Ziel ist vor allem dann angebracht, wenn das Produkt noch über einen "Hard-Core-Market"[3]

---

1) Talley = Profitable Product = 103
2) Siehe zur Darstellung dieser Strategie auch S. 265 ff
3) Talley = Profitable Product = 152

verfügt. Für die Fälle der langfristigen Bereinigung des Leistungsprogramms, der Produktelimination oder aber gar einer kontinuierlichen Innovationsstrategie erscheinen Formalziele der limitierten Gewinnerzielung sinnvoller, da hier spezifische Nebenbedingungen mit in das Entscheidungskalkül aufzunehmen sind[1].

Zusammenfassend sei festgehalten, daß zum einen auf der Grundlage des Modells des Produktlebenszyklus phasentypische Formalziele, die den spezifischen Konstellationen auf dem Absatzmarkt entsprechen, abgeleitet werden können, zum anderen das Formalziel der Gewinnmaximierung nur unter ganz bestimmten Prämissen innerhalb eines Produktlebenszyklus Anwendung findet. Diese Feststellungen decken sich mit den Aussagen von Sauermann/Selten[2], die die Gewinnmaximierung als Zielaxiom einer empirisch relevanten Unternehmenstheorie ausschließen. Lediglich in der Wachstumsphase und in der Degenerationsphase ist ein derartiges Ziel unter bestimmten Voraussetzungen realisierbar. Schließlich wird deutlich, daß sich das Formalziel "Erwirtschaftung eines bestimmten ROI" als integralem Bestandteil des globalen Marketingzieles aus den unterschiedlichen Formalzielen potentieller Gewinnsituationen zusammensetzt, nämlich dem Ziel der

(1) begrenzten Verlusthinnahme;
(2) der Gewinnlimitierung bei maximierenden Nebenbedingungen;
(3) der Gewinnlimitierung bei minimierenden Nebenbedingungen;
(4) der Gewinnmaximierung oder limitierten Gewinnerzielung.

Damit ist der erste Teil eines phasentypischen derivativen Bereichszielsystems umschrieben worden. Es ist nun notwendig, auch die Sachzielkomponente des globalen Marketingziels phasentypisch zu untersuchen, da Sachziel und Formalziel in einem komplementären Verhältnis zueinander stehen[3].

---

1) Zur Darstellung der einzelnen unterschiedlichen Strategien der Degenerationsphase siehe auch S. 265 ff
2) Vgl. Sauermann/Selten = Anspruchsanpassungstheorie = 577 ff.
3) Vgl. Heinen = Zielsystem = 89 ff.

2.2.4 Variation des Sachziels im Zyklusablauf[1)]

Nach Kosiol bezieht sich das Sachziel auf die "Art, Menge und Zeitpunkt der am Markt abzusetzenden Leistungen"[2)] der Unternehmung. Hinsichtlich des umschriebenen globalen Marketingziels beziehen sich die folgenden Darstellungen über das Sachziel auf die Problemkreise der Sicherung des Wettbewerbsvorsprungs (Art und Menge der am Markt abzusetzenden Leistung), des Unternehmenswachstums[3)] und den Fragenbereich der Einführung von Innovationen (Art und Umfang der Marktleistung). In der Regel wird das Sachziel mengenmäßig ausgedrückt, so z.B. in Form einer absoluten Größe oder als Quotient auf der Basis weiterer Größen gleicher Dimension (z.B. als Marktanteil, als relativer Anteil eigener Marktleistungen an der Gesamtheit der von allen Unternehmungen auf dem spezifischen Markt abgesetzten Güter)[4)]. Im folgenden wird sich jedoch auf eine qualitative Umschreibung des Sachziels beschränkt.

2.2.4.1 Sachziel und Introduktionsphase

Das phasentypische Sachziel der Introduktionsphase läßt sich als die Einführung einer kontinuierlichen, dynamisch kontinuierlichen oder diskontinuierlichen Innovation zum optimalen Einführungszeitpunkt[5)] zwecks besserer Befriedigung bereits bestehenden Bedarfs oder zwecks Befriedigung neuartigen Bedarfs im Wege der Transformation latenter Bedürfnisse in kaufwirksame Nachfrage umschreiben. Damit ist das Sachziel nach Art, Umfang und Zeitpunkt dargestellt. Da es sich in den erwähnten drei Fällen der kontinuierlichen, dynamisch-kontinuier-

---

1) Siehe als Grundlage für die begriffliche Umschreibung der folgenden Zieltypen Ansoff = Corporate Strategy = 79; Pümpin = Langfristige Marketingplanung = 28

2) Kosiol = Aktionszentrum = 213; unter den Sachzielbegriff fallen im Sinne von Weinhold-Stünzi = Grundlagen = 106: (1) Aufgaben und Stellung der Unternehmung im gesamtwirtschaftlichen Güterversorgungsprozeß, (2) Art der zu befriedigenden Bedürfnisse, (3) Art der abzusetzenden Produkte oder Dienstleistungen, (4) Märkte, auf denen abgesetzt werden soll, (5) Umfang der Marktleistung; siehe zur weiteren inhaltlichen Abgrenzung von Formalziel und Sachziel auch Wittstock = Elemente = 833 ff.

3) Das Wachstumsziel wird hier als Sachziel (Leistungsziel) aufgefaßt, e kann auch als Formalziel angesehen werden; dies hängt von der jeweils gewählten Bezugsgröße ab. Siehe hierzu als Grundlage Wittstock = Elemente = 834

4) Vgl. Wittstock = Elemente = 834

5) Siehe zur Bestimmung des optimalen Einführungzeitpunktes S.118

lichen und diskontinuierlichen Innovation entweder um die Wiedergewinnung traditioneller oder die Gewinnung absolut neuer Märkte handelt, sei in diesem Zusammenhang von dem für die Introduktionsphase typischen Sachziel der Marktgewinnung gesprochen. Rein mengenmäßig wird das Marktgewinnungsziel mit der Umsatzgröße umschrieben, die dem Break-even-Punkt entspricht[1], der auch die Introduktionsphase abschließt. Produkte, die nicht in der Lage sind, nach Ablauf einer bestimmten Periode so viel Nachfrage auf sich zu ziehen, um den Break-even-Punkt zu erreichen, müssen als Produktfehlschläge betrachtet werden. Damit wird die Realisation des Umsatzvolumes als das strategische sachliche Bereichsziel der Introduktionsphase angesehen, das dem Break-even-Punkt entspricht.

Ist das Marktgewinnungsziel festgelegt, bildet es nun gemeinsam mit dem Formalziel der begrenzten Verlusthinnahme die Entscheidungsgrundlage für die Planung des zur Zielrealisation notwendigen Instrumentaleinsatzes in Form eines phasentypischen Instrumental-Mix[2]. Es sei angemerkt, daß sich in diesem Zusammenhang das Formalziel dem Sachziel unterordnet, steht doch die Marktgewinnung, d.h. die Überwindung der Einführungswiderstände im Vordergrund und nicht die Begrenzung des Gewinns[3].

2.2.4.2 Sachziel und Wachstumsphase

Nachdem das Produkt während der Introduktionsphase bei Handel und Verbraucher die Einführungswiderstände überwunden hat[4], sieht es sich nun einem Nachfragesog gegenüber[5]. Herrschte in der Introduktionsphase noch die Zielvorstellung, einen Markt zu gewinnen, gilt es nun, den potentiellen Markt möglichst tief zu durchdringen. Insofern

---

1) Zur Break-even-Analyse im Rahmen von Produkt-Entscheidungen siehe als Grundlage King = Analysis = 132 ff.; Steiner = Top = 409 ff.
2) Siehe hierzu S.111
3) Zur Problematik der Priorität beider Zieltypen siehe auch Kosiol = Aktionszentrum = 212 ff.
4) Siehe S.37
5) Siehe auch Heuss = Markttheorie = 41

wird das Marktdurchdringungsziel als das phasentypische sachliche Bereichsziel der Wachstumsphase angesehen. Weinhold-Stünzi spricht in diesem Zusammenhang vom "Absatz gleicher Produkte auf gleichen Märkten"[1]. Dieses phasentypische Sachziel impliziert, daß das Instrument Produktgestaltung keiner wesentlichen Variation unterliegt[2], das Marktdurchdringungziel somit primär über den Einsatz der übrigen Instrumente, vor allem der Absatzmethode, erreicht werden soll. Wie bereits bei der Darstellung des phasentypischen Formalziels in Form der Nebenbedingungen erwähnt[3], gilt es nun, maximale Umsatzwachstumsraten, vor allem im Fall diskontinuierlicher Innovation zu erreichen bzw. über eine maximale Distributionsdichte den Markt zu durchdringen. Das geschieht durch maximales Abdecken der verfüg baren Absatzkanäle mit dem neuen Produkt, um so das potentielle Einbrechen der Wettbewerber mit späteren Folgeprodukten zu verhindern. Bei kontinuierlichen Innovationen, die sich bereits in der Wachstumsphase neuem oder traditionellem Substitutswettbewerb ausgesetzt sehen, bedeutet das Marktdurchdringungsziel Marktanteilsmaximierung. Rein quantitativ läßt sich das Marktdurchdringungsziel in absoluten Umsatzgrößen, prozentualen Umsatzwachstumsraten oder Marktanteilsgrößen umschreiben.

Es stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, ob möglicherweise Antinomien zwischen Formalziel und Sachziel in der Wachstumsphase auftreten[4]. So könnte in bezug auf die Relation Gewinnerzielung-Umsatzmaximierung das Problem auftreten, daß bei einer Umsatzmaximierung um "jeden Preis" das formale Gewinnziel nicht erreicht wird. Analysiert man diese Beziehung auf der Grundlage des Modells des Produktlebenszyklus, dann läßt sich feststellen, daß aufgrund des Eintretens der Economies of Large Scale und die daraus resultierenden Kostendegressionen[5] eine Komplementarität zwischen Umsatzwachstum und steigender Gewinnrate besteht, somit Zielkonflikte zwischen Formal-

---

1) Weinhold-Stünzi = Grundlagen = 105
2) Siehe hierzu auch S. 235 ff.
3) Siehe S. 162 ff.
4) Zum Problem konkurrierender Ziele siehe Heinen = Zielsystem = 89 ff.
5) Vgl. auch Scheuing = Gestaltung = 97

und Sachziel nicht bestehen. Zielantinomien treten dann auf, wenn in der Wachstumsphase durch entsprechend kostensteigernden Instrumentaleinsatz und bei zu früher Rücknahme des Preises künstliches, über den natürlichen Nachfragesog hinausgehendes Umsatzwachstum angestrebt wird, was zu einem Kompensationseffekt der Kostendegressionen führt.

Damit gilt beispielweise als Entscheidungskriterium für die Planung der phasentypischen Bereichsstrategien in Form eines aus Formal- und Sachziel zusammengesetzten phasentypischen Bereichsziels: Gewinnlimitierung bei maximaler Marktdurchdringung. Rein quantitativ lautet es beispielsweise wie folgt:

Gewinnziel (ROI):	Untergrenze	5 %
	Obergrenze (erstrebtes Ziel)	15 %
Marktanteilsziel:	Minimum	35 %
	Maximum	45 %
Umsatz:	Minimum	..... DM
	Maximum	..... DM

In diesem Zusammenhang wird erneut deutlich, wie wichtig es ist, bei der Planung von Zielen exakt zwischen Sachziel und Formalziel zu unterscheiden. Im Rahmen des Sachziels "Marktdurchdringung" werden Entscheidungskriterien über das konkrete Handlungsprogramm getroffen, jedoch lassen sich die damit verbundenen Wahlakte zwischen mehreren Alternativen nur durchführen, wenn zuvor im Rahmen des Formalziels (Gewinnziel) auch die entpsrechenden "formalen" Entscheidungskriterien festgelegt worden sind[1].

2.2.4.3 Sachziel und Reifephase

---

1) Vom Verfasser wird die Auffassung vertreten, daß gerade in bezug auf die Wachstumsphase der Gewinn als Entscheidungskriterium primäre Bedeutung hat; das Streben nach dauerhafter Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes erfordert nicht nur ein ständiges Bemühen nach Liquiditätssicherung, sondern schließt auch die notwendige Erzielung eines bestimmten Mindestgewinns ein. Gerade die Wachstumsphase liefert für diese Notwendigkeit die günstigsten Voraussetzungen. Siehe Wittstock = Elemente = 833 ff.

Den wesentlichsten Bestimmungsfaktor für die Planung des phasentypischen Sachziels der expandierenden Reifephase bildet das Auftreten der bislang von dem traditionellen Produkt noch nicht erfaßten vagabundierenden Nachfrage. Um sie an das Produkt zu binden, kann ähnlich der Wachstumsphase das Ziel der Marktdurchdringung als phasentypisches Bereichsziel der expandierenden Reifephase angesehen werden.

Tritt das Produkt jedoch in die stabile oder kontraktierende Reifephase ein, ergeben sich ganz andere Zielvorstellungen. Die wesentlichsten den Zielplanungsprozeß beeinflussenden Tatbestände sind u.a. die Umsatzstagnation bzw. der Umsatzverfall, der intensive Preiswettbewerb und die Gefahr des Auftretens marktgerechterer, leistungsfähigerer Substitutionsprodukte.

Insofern gilt besonders in bezug auf die stabile Reifephase das Sachziel der Marktanteilserhaltung, das darauf abzielt, durch entsprechenden Instrumentaleinsatz dem Umsatzrückgang entgegenzuwirken. Das Ziel der Marktanteilserhaltung läßt sich in die folgenden alternativen Subziele untergliedern, die ihrerseits einen spezifischen Instrumentaleinsatz implizieren:

(1) dem Sachziel der Marktentwicklung;

im Rahmen dieses Sachzieles werden die neuen Märkte umschrieben, auf denen die bisherige Marktleistung abgesetzt werden soll[1], oder aber, wie es Ansoff formuliert: "Bei der Marktentwicklung" geht es darum, neue Bedürfnisse für die Produkte des Unternehmens zu wecken"[2], Levitt spricht von "creating new users for the product by expanding the market"[3]. Wesentliches Kennzeichen eines derartigen Sachziels ist der Tatbestand, daß im Grunde das Produkt und die Art des Instrumentaleinsatzes nicht variiert werden, lediglich eine neue Zielgruppe

---

1) Vgl. Pümpin = Langfristige Marketingplanung = 28; ähnlich auch Ansoff = Management Strategie = 132
2) Ansoff = Management Strategie = 132
3) Levitt = Product Life Cycle = 89, wo auch empirische Beispiele für derartige Verhaltensweisen aufgezeigt werden.

von Nachfragern in das Planungskalkül einbezogen wird[1]. Nun kann das Marktentwicklungsziel aber auch implizieren, daß Produkt und Markt im Sinne eines Aktionsparameters konstant gehalten werden, der Marktanteil aber insofern gegenüber den Wettbewerbern gehalten werden kann, als nach neuen Verwendungsmöglichkeiten für das Produkt gesucht wird. Levitt spricht in diesem Zusammenhang von "finding new uses"[2], d.h. die traditionelle Zielgruppe verwendet das Produkt in bezug auf eine neuartige Nutzenstiftung. Typisches Beispiel ist das sogenannte Mehrzweckaggregat.

(2) dem Sachziel der Marktleistungsentwicklung;

sind die strategischen Formalziele der Marktentwicklung ausgeschöpft, gilt es, das Marktleistungsentwicklungsziel zu realisieren. Es handelt sich dabei um die sachliche Zielkonzeption, welche neuen Marktleistungen auf bisherigen Märkten abgesetzt werden sollen[3]. Es gilt, damit Produkte zu entwickeln, die die alten substituieren[4]. Das Marktleistunsentwicklungsziel impliziert, daß sich die Unternehmung weiterhin auf ihrem traditionellen Markt bewegt, d.h. ihr gesamtes Synergiepotential voll ausschöpft[5].

Im Rahmen dieser Zielvorstellung kann sowohl das Sachziel der Produktdifferenzierung, als auch das der Absatzmarktsegmentierung[6] angestrebt werden. Im ersteren Fall gilt es, den in der Reifephase homogenen Markt durch differenzierte Produkte in Segmente aufzuspalten, auf die sich dann im Rahmen eines spezifischen Instrumentaleinsatzes konzentriert wird; Aktionsparameter ist das Instrument Produktgestaltung.

---

1) So versucht beispielsweise die kosmetische Industrie, den stagnierenden Markt für Haarsprays, der traditionell durch die Frauen repräsentiert wurde, auf die Männer auszuweiten. Quelle: Unilever-Kontaktseminar 1971 vom 17.10. - 22.10. 1971 in Hanstedt
2) Levitt = Product Life Cycle = 89
3) Pümpin = Langfristige Marketingplanung = 28
4) Vgl. Ansoff = Management Strategie = 132; siehe hierzu auch Uman = Product Programms = 26
5) Zum Begriff der Synergie Ansoff = Management Strategie = 97 ff.
6) Siehe als Grundlage Smith = Product Differentiation = 3 ff.

Das Ziel der Marktsegmentierung bezieht sich auf die Nachfrageseite, indem versucht wird, auf einem nichthomogenen Markt bestimmte Segmente zu bestimmen, die dann individuell mit spezifischen Problemlösungen befriedigt werden[1]. Das bereits vorhandene Marktsegment ist damit die bestimmende Größe für die Zielplanung, an das sich mittels der absatzpolitischen Instrumente angepaßt wird; im Fall der Produktdifferenzierung wird das Marktsegment erst geschaffen.

(3) Diversifikationsziel

Diese strategische Sachziel-Konzeption ist notwendig, wenn vor allem in der kontraktierenden Reifephase durch vorherige Realisation von Marktentwicklungs- und Marktleistungsentwicklungszielen das innovative Entwicklungspotential des Produkts soweit erschöpft ist, daß langfristig ein Revitalisationsprozeß ausgeschlossen ist und damit die Verwirklichung des globalen Marketingziels in bezug auf seine verschiedenen Komponenten unmöglich wird. Ohne auf das umfangreiche Problem der Diversifikation an dieser Stelle eingehen zu können, sei lediglich festgehalten, daß als wesentlichstes Merkmal dieses Sachziels ein Ausbrechen aus dem traditionellen Produkt-Markt-Rahmen notwendig wird, das Sachziel damit nach Art, Menge, Umfang und Art des Marktes einer mutativen Änderung unterliegt.

Für alle diese Sachzielüberlegungen gilt das bereits dargestellte phasentypische Formalziel der Gewinnlimitierung unter Einhaltung eingangs erwähnter Nebenbedingungen, besonders unter der Einhaltung eines ständigen finanziellen Gleichgewichts, das angesichts des starken Gewinnverfalls in der Reifephase und hoher Aufwendungen besonders in Verbindung mit der Realisation von Marktleistungsentwicklungs- und Diversifikationszielen ein ganz besonderes Gewicht erhält. Auch die Nebenbedingung der Erhaltung eines minimalen Innovationspotentials, beispielsweise in Form der Beibehaltung einer Abteilung für Forschung und Entwicklung, erscheint nun in einem echten Problemzusammenhang.

---

1) Siehe hierzu auch Stern = Marketing Planung = 76

2.2.4.4 Sachziel und Degenerationsphase

Ist ein alteingeführtes Produkt in dieser Phase noch revitalisationsfähig, können auch in der Degenerationsphase Marktleistungsentwicklungsziele verfolgt werden. Befindet sich das Produkt irreversibel in der Degenerationsphase, dann ist das Diversifikationsziel anzustreben. Kommt für diese Phase die gewinnmaximierende Zielvorstellung zur Anwendung, dann bleibt das Sachziel im Vergleich zur vorangegangenen Reifephase insofern gleich, als es gilt, in bezug auf Produktart, Art des Marktes, Art der zu befriedigenden Bedürfnisse keine Veränderungen vorzunehmen, die mit gewinnschmälernden Instrumentalmaßnahmen verbunden sind. Der Umfang der Marktleistung ergibt sich aus der Restnachfrage des verbleibenden Zentral-Marktes, die passiv-adaptiv befriedigt wird.

Zusammenfassend gilt, daß es ähnlich der Darstellung der Formalziele möglich ist, auf der Grundlage des Modells des Produktlebenszyklus phasentypische, sachliche Bereichsziele zu entwickeln, die den sich kontinuierlich verändernden Bedingungen des Absatzmarktes entsprechen. Zu ihrer wechselseitigen Ergänzung mit den korrespondierenden Formalzielen stellen sie eine konkrete, detaillierte Grundlage für die nun durchzuführende Planung der zur Zielrealisation notwendigen Strategien dar. Abb. 33 veranschaulicht das auf der Grundlage des Produktlebenszyklus auf Bereichsebene entwickelte System von phasentypischen Formal- und Sachzielen.

2.3 Darstellung eines auf der Grundlage des Modells des Produktlebenszyklus entwickelten Systems von Instrumentalstrategien

Entsprechend dem bereits dargestellten Zielsystem gilt es nun, die korrespondierenden Strategien zu entwickeln. Bei der strategischen Zielplanung stand der Ausdruck des "Wollens" der mit der Planung beauftragten im Vordergrund, Ulrich spricht in diesem Zusammenhang von dem "unternehmerischen Gestaltungswillen"[1]. Bei der sich nun anschließenden Planung der notwendigen Strategien steht das "Wie" im Mittelpunkt der Betrachtung. Es sei in diesem Zusammenhang angemerkt, daß es sich bei dem nun zu verwendenden Strategiebegriff um

---

1) Ulrich = Gedanken = 14

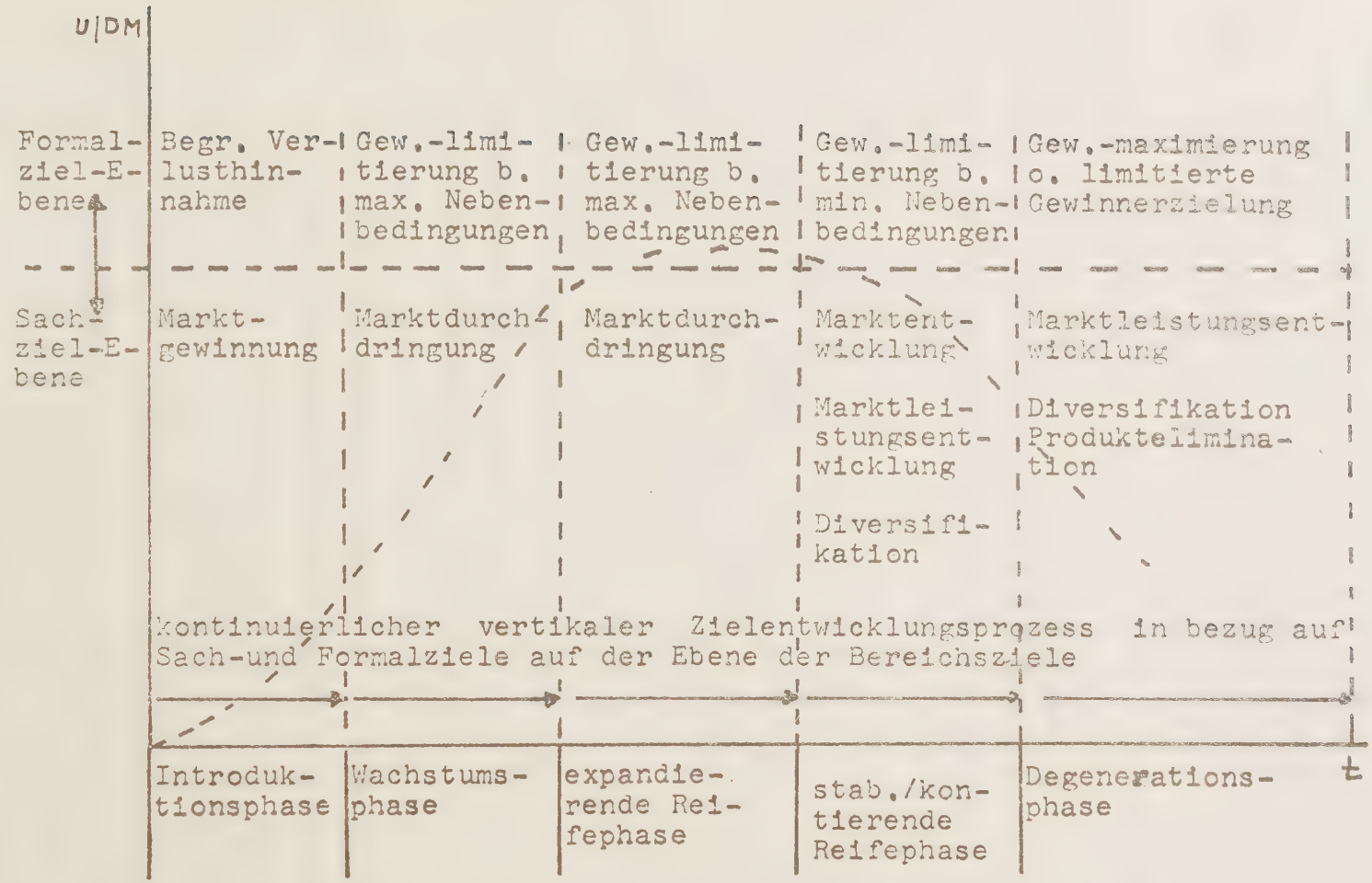


Abb. 33 : Darstellung eines Systems von Formal- und Sachzielen auf der Ebene der strategischen Bereichsziele auf der Grundlage des klassischen Modells des Produktlebenszyklus

einen Strategiebegriff i.e. Sinne handelt, der ausschließlich operationalen Maßnahmecharakter aufweist und im Gegensatz zu dem auf S.141 definierten keine Zielkomponente beinhaltet. Ausgehend von der Ziel-Mittel-Relation[1], weist er reinen Mittelcharakter auf.

2.3.1 Zyklusstrategien, Bereichsstrategien, Teilstrategien

Die Zyklusstrategien leiten sich aus dem auf S.153 definierten globalen Marketingziel ab; es wird unterstellt, daß sie für den ganzen Produktlebenszyklus Geltung besitzen und während des Zyklus nicht geändert werden. Sie legen damit langfristig das strategische Verhalten der Unternehmung gegenüber ihren Wettbewerbern und den Nachfragern fest.

Eine Bereichsstrategie gilt analog des Bereichsziels nur für die Dauer einer individuellen Produktlebensphase. Im Rahmen einer bestimmten Zyklusstrategie kommen damit je nach der Anzahl der Produktlebensphasen bestimmte Bereichsstrategien zur Anwendung. Die Bereichsstrategie stellt ihrerseits wiederum den Rahmen für die Formulierung von Teilstrategien dar. Letztere sind auch phasentypischer Natur und beziehen sich auf den phasenspezifischen Einsatz der einzelnen Instrumentalvariablen. In ihrer Kombination ergeben die Teilstrategien das phasentypische Marketing-Mix, wobei die Bereichsstrategie und das Bereichsziel ihrerseits die Kriterien festlegen, nach denen die optimale Kombination stattzufinden hat.

Es sei noch angemerkt, daß für alle drei Strategie-Typen der übergeordnete Begriff der Marketing-Strategie gilt, sind sie doch alle final auf das globale strategische Marketingziel ausgerichtet.

Es wird nun im folgenden versucht, einen Katalog alternativer Zyklusstrategien zu entwickeln[2], mit dem Ziel, die Zyklusstrategien besonders herauszuarbeiten, die dem auf der Grundlage des Produktlebenszyklus entwickelten globalen Marketingziel weitestgehend gerecht wird.

---

1) Zur Ziel-Mittel-Relation siehe als Grundlage Gäfgen = Entscheidungen = 102 ff.

2) Siehe hierzu als Grundlage Kotler = Competitive Strategies = B 104ff.; Dean = Economics = 363 ff./297; Bell = Marketing Concepts = 296

2.3.1.1 Adaptive Zyklusstrategien

2.3.1.1.1 Dynamisch-adaptive Strategie (zeitabhängig)

Hierunter ist eine Strategie zu verstehen, bei der die Instrumentalkombination im Zeitablauf dem Umsatzwachstum und möglichen saisonalen Schwankungen anzupassen ist, wobei das Umsatzwachstum über eine Gompertz-Kurve ausgedrückt wird[1]. Der Instrumentaleinsatz ist in funktionaler Abhängigkeit zum Faktor Zeit gesetzt, wodurch die Strategie dynamisiert wird.

2.3.1.1.2 Die wettbewerbsorientiert-adaptive Strategie

Sie orientiert Variationen des eigenen Instrumentaleinsatzes an bereits stattgefundenen Instrumentalvariationen der Wettbewerber während vorangegangener Perioden. Die Unternehmung ist bestrebt, möglichst unmittelbar bei einem Timelag von einer Periode den Aktionen der Wettbewerber zu entsprechen, damit der Wettbewerbsvorsprung der Konkurrenten möglichst gering bleibt. Werden mehrere Perioden in die Betrachtung einbezogen, dann errechnet sich die Intensität des eigenen Instrumentaleinsatzes aus dem gewichteten Durchschnitt der betreffenden Periodenintensitäten der Wettbewerber, wobei den unmittelbar zurückliegenden Perioden jeweils größeres Gewicht beizumessen ist.

Nun liegt dieser Strategie in bezug auf eine dynamische Anpassung eigener Verhaltensweisen an stattgefundenen Aktionen der Wettbewerber eine gewisse Übereinstimmung mit den Grundsätzen marketingorientierter Unternehmensführung zugrunde. Andererseits impliziert ein derartiges passiv-adaptives Vorgehen jedoch, daß kein Wettbewerbsvorteil bzw. -vorsprung eintritt. Dieser Tatbestand widerspricht der eingangs erwähnten dynamisch-aggressiven Unternehmenspolitik; daß eine derartige Strategie vor allem bei Einführung von diskontinuierlichen

---

1) Siehe insbesondere zur mathematischen Darstellung einer das Branchenwachstum und die saisonalen Schwankungen berücksichtigenden dynamisc adaptiven Strategie Kotler = Competitive Strategies = B 109

Innovationen auch risikomindernde Konsequenzen beinhaltet, wird noch an anderer Stelle ausführlich darzustellen sein.

2.3.1.1.3 Adaptiv-gewinnmaximierende Strategie

Auch sie ist durch die Anpassung des eigenen Marketing-Mix an die Instrumentalkombination des Wettbwerbers gekennzeichnet, nur stehen hier gewinnmaximierende Zielvorstellungen im Vordergrund. Unter der Prämisse, daß die Marketing-Aktionen des Wettbewerbers in der Periode bekannt sind, läßt sich aus ihnen die eigene Instrumentalkombination ableiten, die dann zur eigenen Gewinnmaximierung führt. Die eigene potentielle Gewinnfunktion wird partial nach den Variablen Werbung, Preis, Produktgestaltung und Absatzmethode differenziert, gleich Null gesetzt, und anschließend erfolgt die simultane Lösung aller vier Gleichungen. Durch Einsetzen der erwarteten Intensitäten der vom Wettbewerber in der kommenden Periode eingesetzten Instrumentalvariablen in die eigene Gewinnfunktion, kann die Unternehmung die eigene gewinnoptimale Instrumentalkombination bestimmen[1].

Für den realitätsnahen Fall, daß die instrumentalen Maßnahmen des Wettbewerbers nicht bekannt sind, ergeben sich die folgenden Möglichkeiten:

(1) Unter der Prämisse, daß der Wettbewerber seine gewählte Instrumentalkombination der vergangenen Periode nicht oder nur geringfügig in der kommenden Periode ändert, kann die der letzten Periode zur Lösung der Optimalprobleme herangezogen werden;

(2) liegen keine Anhaltspunkte vor, bleiben nur iterative Lösungsmöglichkeiten im Wege der Schätzung übrig.

Obgleich die adaptiv-gewinnmaximierende Zyklusstrategie ein wirksames und relativ sicheres wettbewerbsorientiertes Marktverhalten darstellt, führt sie doch nicht immer zur Realisations des maximalen Gewinns[2].

---

1) Siehe zum Lösungsansatz auch Kotler = Competitive Strategies = B 113
2) Siehe hierzu das im Wege der Computer Simulation erstellte Rechenbeispiel bei Kotler = Competitive Strategies = B 114 ff.

Unter dieser Zielsetzung ist eine gewinnmaximierend-koalierende Strategie effizienter, wenn nämlich die Duopolisten ihre Instrumentalkombinationen so aufeinander abstimmen, daß langfristig die Summe ihrer Gewinne maximal wird. Dies kann innerhalb einer Produktlebensphase oder Periode zu unterschiedlichen Instrumentalkombinationen führen, wobei sich die Unternehmen darüber verständigen, in welcher Form der gesamte Periodengewinn aufzuteilen ist.

2.3.1.1.4 Die umsatzrespondierende Strategie

Im Rahmen einer derartigen Strategie wird die Kombination der eigenen Instrumentalvariablen an der Umsatzentwicklung der vorangegangenen Periode orientiert. Ein derartiges strategisches Verhalten, das sich in der Praxis breiter Verwendung erfreut[1], ermangelt im Grund einer logischen Fundierung. Dean hat dies am Beispiel der Instrumentalvariablen "Werbung" verdeutlicht:

> "This general approach is hard to support analytically. The purpose of advertising is to increase demand for the company's products above what it would otherwise be - advertising should be viewed as the cause, not the result of sales. The amount that should be spent in shifting the demand schedule should depend on how much the shift is worth". 2)

In diesem Zusammenhang ist es sinnvoller, die Entwicklung des Marktanteils der unmittelbar vorangegangenen Periode der Art der Anpassung der zukünftigen Instrumentalkombination zugrunde zu legen, mit dem Ziel, diesen entweder zu stabilisieren oder auszudehnen. Die Orientierung des Instrumentaleinsatzes an dem Marktanteil hat gegenüber der Ausrichtung an dem Umsatz den Vorteil, daß die Aktionen und Reaktionen der Wettbewerber in der vergangenen Periode unmittelbar mit in das Planungskalkül einbezogen werden; schließlich nimmt nach Oxenfeldt[3] in der Praxis das "Denken in Marktanteilen" einen breiten Raum ein.

---

1) Siehe hierzu Fußnote Nr. 21 in Dean = Economics = 363
2) Dean =Economis = 365
3) Oxenfeldt = Practices = 255 ff.

2.3.1.1.5 Die gewinnrespondierende Strategie

Sie stellt eine Strategie dar, in deren Rahmen die Art des Instrumentaleinsatzes allen signifikanten interperiodischen Veränderungen des Gewinns angepaßt wird. Übertragen auf das Modell des Produktlebenszyklus bedeutet dies, daß die Gewinnsituation der vorangegangenen Periode den Instrumentaleinsatz der folgenden bestimmt. Verschlechtert sich beispielsweise in den späteren Produktlebensphasen die gewinnpolitische Situation, dann gilt es, den Gewinnverfall durch Preissenkungen und Intensivierung des Einsatzes der übrigen Variablen langfristig wieder zu stabilisieren.

Den erwähnten adaptiven Zyklusstrategien ist gemeinsam, daß sie das potentielle Marktgeschehen nicht antizipieren, was den Grundsätzen einer marketingorientierten Unternehmensführung widerspricht.

2.3.1.2 Nicht-adaptive Zyklusstrategien

2.3.1.2.1 Die nicht-adaptive statische Strategie

Im Rahmen einer nicht-adaptiven statischen Zyklusstrategie wird die einmal für die Introduktionsphase festgelegte Instrumentalkombination während des gesamten Zyklusablaufs nicht variiert. Die anfangs als optimal angesehene Kombination gilt als festgelegte Verhaltensweise für jede der unterschiedlichen Produktlebensphasen.

Die bisherigen Aussagen zum Modell des Produktlebenszyklus lassen den Schluß zu, daß eine derartige Zyklusstrategie nicht geeignet ist, das auf S. 163 definierte Marketingziel zu erreichen, impliziert sie doch ein Verhalten, das der Marketingkonzeption eines den veränderten Absatzmarktkonstellationen angepaßten Instrumental-Mixes widerspricht. Wird eine derartige Strategie befolgt, dann tritt der absatzwirtschaftliche Degenerationsprozeß sehr schnell ein. Der klassische Produktlebenszyklus vom Typ S bildet sich heraus, da keinerlei instrumentale Maßnahmen getroffen werden, mit denen dem absatzwirtschaftlichen Degenerationsprozeß entgegengetreten wird. Die Strategie ist insofern nicht-adaptiv, als im Zyklusablauf keinerlei Anpassungen an die Veränderungen des Produkt-Markt-Rahmens erfolgen. Ein Wettbewerbsvorsprung wird weder erreicht noch angestrebt.

2.3.1.2.2 Die aggressiv-dynamische Produktstrategie

Eine derartige Zyklusstrategie räumt dem Qualitätswettbewerb über den schwerpunktmäßigen Einsatz der der Instrumentalvariablen "Produktgestaltung" im Vergleich zum Preiswettbewerb eine dominierende Rolle ein. Es erfolgt zwecks Sicherung des langfristigen Unternehmenswachstums[1] und des Wettbewerbsvorsprungs[2] im Zyklusablauf - eine ständige Integration neuer Produkte in das bestehende Leistungsprogramm bei Abstimmung auf die gegenwärtigen Marketingaktivitäten und Produktionskapazitäten[3]. Die aggressiv-dynamische Produktstrategie verlangt darüber hinaus nach phasenspezifischer, aktiv gestaltender Anpassung des Instrumentaleinsatzes an die sich ändernde Marktkonstellation und potentiellen Aktionen und Reaktionen der Wettbewerber. Sie versucht, den technologischen Entwicklungsprozeß in Richtung und Geschwindigkeit zu bestimmen und gestaltenden Einfluß auf die Konsumgewohnheiten zu gewinnen. Für sie sind idealtypisch die Aktionen und Reaktionen der Wettbewerber sowie Verhaltensweisen der Nachfrager nicht Plandaten sondern Variable, da sie als Folge der errungenen Marktführerschaft von der Unternehmung "gestaltet" werden, d.h. die Unternehmung sich "situationsbestimmend" verhält[4].

Ziel vorangestellter Ausführungen war die Entwicklung alternativer Zyklusstrategien. Es bedarf keiner weiteren Erläuterungen, daß die dynamisch-aggressive Produktstrategie dem dargestellten globalen Marketingziel[5] entspricht. Insofern werden die nun darzustellenden Bereichsstrategien aus ihr abgeleitet.

2.3.2 Phasentypische Bereichsstrategien

Es sei hervorgehoben, daß die aggressiv-dynamische Produktstrategie vor allem eine Strategie des Qualitätswettbewerbs ist, die den Nicht-Preis-Parametern eine besondere Bedeutung beimißt[6]. Es gilt nun,

---

1) Siehe hierzu Foster = Product-Market Strategy = 70 ff., insbes. 74
2) Siehe auch Watton = Guide = 13
3) Ähnlich auch Kelley = Strategy-Functions = 81
4) Albach spricht in einem ähnlichen Zusammenhang von einer aggressiv-dynamischen Unternehmensphilosophie, der obige Strategiekonzeption entsprechen würde. Siehe insbesondere Albach = Anforderungen = 1 ff.
5) Siehe S. 153
6) Vgl. auch Reynolds = Products - Markets = 232; ferner zur unterschiedlichen Bedeutung von Strategien des Preis- und Nicht-Preiswettbewerbs für die Praxis Udell = Competitive Strategy = 227

diese Zyklusstrategie in ihren unterschiedlichen phasentypischen Ausprägungen zu umschreiben. Bestimmend sind neben den phasentypischen Formal- und Sachzielen die phasentypischen Produkt-Markt-Beziehungen[1].

In unmittelbarer Anlehnung an das entwickelte System von Sachzielen auf der Grundlage des klassischen Modells des Produktlebenszyklus werden aus der dynamisch-aggressiven Produktstrategie die folgenden phasentypischen Bereichsstrategien abgeleitet:

(1) Marktgewinnungsstrategie;
(2) Marktdurchdringungsstrategie;
(3) Marktentwicklungsstrategie;
(4) Marktleistungsentwicklungsstrategie;
(5) Diversifikationsstrategie;
(6) Produkteliminationsstrategien.

2.3.2.1 Die Marktgewinnungsstrategie

Die Bereichsstrategie der Marktgewinnung auf der Grundlage des Sachziels "Marktgewinnung" und des Formalziels "begrenzte Verlusterzielung" legt Entscheidungsregeln und Maßnahmen für die Introduktion eines neuen Produkts - sei es eine kontinuierliche, eine dynamisch-kontinuierliche oder eine diskontinuierliche Innovation - fest. Sie bestimmt, wie, wann, mit welchen Mitteln das Marktgewinnungsziel zu erreichen ist. Zunächst ist im Rahmen dieser Bereichsstrategie festzulegen, ob der neue Absatzmarkt im Wege einer

(1) Pionier-Strategie,
(2) Strategie der konkurrierenden Markterschließung oder
(3) Verdrängungsstrategie

gewonnen werden soll.

Zu (1) Pionier-Strategie

Mittels einer Pionier-Strategie[2], die ein Produkt mit hohem markt-

---

1) Vgl. Udell = Competitive Strategy = 227 ff.
2) Siehe hierzu als Grundlage Abromeit = Erzeugnisplanung = 121 ff.; Enright = Testing = 77; Dean = Pricing Policies = 45 ff.; Führling = Probleme = 78 ff.; Haeden = Introductory Phases = 274

und konsumentenbezogenen Neuheitsgrad voraussetzt (diskontinuierliche Innovation), führt die Unternehmung das neue Produkt als Pionier, d.h. als erster auf dem Markt ein. Sie wartet mit der Introduktion nicht, bis auch potentielle Wettbewerber ähnliche Produkte auf dem Markt anbieten, um dann gemeinsam mit diesen unter geringerem Risiko und auch Kosten die Einführungswiederstände zu überwinden. Eine Pionier-Strategie bietet folgende Vorteile:

a) Der Pionier steht zeitweilig außerhalb des Preis- und Qualitätswettbewerbs, besitzt während der Introduktionsphase und auch der Wachstumsphase eine monopolähnliche Stellung auf dem Angebotsmarkt, die ihm einen maximalen Spielraum bei der Planung des Instrumentaleinsatzes ermöglicht.

b) Die Wirkung des akquisitorischen Potentials des Instrumentaleinsatzes ist besonders groß, vor allem ermöglicht sie eine Teilstrategie hoher Einführungspreise[1].

c) Der Pionier kann die mit einer Teilstrategie der hohen Einführungspreise verbundenen Vorteile voll nutzen[2].

d) Der Pionier ist in der Lage, bis zum Auftreten der Wettbewerber seine Marktposition stark auszubauen, bedeutende Wettbewerbsvorteile zu realisieren, die es ihm erlauben, Einbrüche der Konkurrenz in der Wachstums- und expandierenden Reifephase erfolgreich abzuwehren[3].

Grundlegende Nachteile einer Pionier-Strategie sind die bedeutenden finanziellen Aufwendungen, die in Verbindung mit der Überwindung der Einführungswiderstände auf Endverbraucher- und Absatzmittlerebene entstehen und die der Pionier ausschließlich zu tragen hat; sie bedingt damit eine fundierte kapitalmäßige Ausstattung; ferner trägt der Pionier das absatzpolitische Risiko des Einführungserfolges allein, das vor allem im Fall der Introduktion diskontinuierlicher Innovationen besonders groß ist; dem Pionier fällt die diffizile Aufgabe allein zu, latente Bedürfnisse in kaufwirksame Nachfrage zu transformieren.

---

1) Siehe auch S. 206 ff. ähnlich auch Weinhold-Stünzi = Grundlagen = 82; Gutenberg = Absatz = 237/238
2) Siehe auch S. 210
3) Siehe auch Bell = Marketing Concepts = 291, Fußnote

Zu (2) Strategie der konkurrierenden Markterschließung

Die Strategie der konkurrierenden Markterschließung versucht, die Nachteile der Pionier-Strategie zu vermeiden, begibt sich damit aber gleichzeitig einiger ihrer wesentlichen Vorteile.

Die einführende Unternehmung verzichtet in diesem Fall, ihr - möglicherweise die Kennzeichen einer diskontinuierlichen Innovation aufweisendes - Produkt unmittelbar nach dessen Durchlaufen der Produktentwicklungsphasen[1] in den Markt einzuführen. Statt dessen wird der Einführungszeitpunkt so weit hinausgeschoben, bis auch der/die Wettbewerber ähnliche Produkte in den Markt einführen. Sie nimmt damit - in gewissem Umfang - eine absatzpolitische Degradierung ihrer ursprünglich diskontinuierlichen Innovation mit maximalem marktbezogenen Neuheitsgrad zu einer relativierten Marktneuheit in Kauf, verringert sich doch durch das Auftreten ähnlicher Produkte der innovative Charakter des eigenen Produkts. Einer derartigen Strategie liegt das Motiv der Teilung des Absatzrisikos sowie der mit der Einführung besonders hohen Werbekosten zugrunde[2]. Ferner bietet sie den Vorteil, daß aus den Einführungsfehlern der Wettbewerber die entsprechenden Konsequenzen gezogen werden können[3]. Der wesentlichste Vorteil einer derartigen Strategie liegt darin, daß versucht wird, die gerade bei diskontinuierlichen Innovationen bestehenden sehr hohen Einführungswiderstände bei Absatzmittlern und Endverbrauchern gemeinsam mit den Wettbewerbern zu überwinden, um sich dann einen angemessenen Marktanteil, der möglicherweise niedriger ist als der im Fall der Anwendung einer Pionier-Strategie, zu sichern.

Die wesentlichen Nachteile einer derartigen Strategie lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

(a) Es wird von vornherein auf die Pioniergewinne verzichtet;
(b) die Marketing-Aktionsparameter können nicht mehr autonom gesetzt werden, sondern sind auf die Wettbewerber abzustimmen;

---

1) Zu den Produktentwicklungsphasen siehe ausführlich Booz, Allen & Hamilton = Management = 8
2) Vgl. auch Führling = Probleme = 78 ff.
3) Vgl. hierzu Alderson = Marketing = 116; Enright = Testing = 78; Mellerowicz = Plankostenrechnung = 326

(c) es wird auf einen temporären Wettbewerbsvorsprung von Anfang an verzichtet;
(d) eine Minderung des akquisitorischen Potentials des eigenen Produkts wird - von der Introduktion an - in Kauf genommen.

Abschließend sei noch angemerkt, daß sich die Unternehmung nicht nur die Kosten der Überwindung der Einführungswiderstände teilt, sondern langfristig auch die Gewinne, da von Anfang an auf dem Markt eine oligopolistische Angebotsstruktur herrscht; ferner besteht bei Anwendung einer derartigen Strategie immer die Gefahr des Auftretens eines finanzstarken Pioniers, der den Markt an sich reißt und damit dem eigenen Produkt der Einführungserfolg versagt ist.

Zu (3) Verdrängungsstrategie

Im Rahmen der Verdrängungsstrategie wird versucht, durch Einführung - beispielsweise einer dynamisch-kontinuierlichen Innovation - bestehende Nachfrage in bezug auf Ersatz- oder Zweitbedarf auf sich zu ziehen. Sie wird häufig gegenüber einem Pionier angewendet, um dessen Angebotsmonopol entweder über den Preis- oder den Qualitätswettbewerb zu unterminieren. Die Einführung von Handelsmarken durch die Absatzmittler stellt ein typisches Beispiel für eine derartige Strategie dar.

Die Typisierung der drei dargestellten Erscheinungsformen der Marktgewinnungsstrategie erfolgt unter dem Gesichtspunkt der Marktform, des Zeitpunktes des Markteintritts und des Neuheitsgrades des Produkts. Wird nun der Grad der räumlichen Durchdringung des potentiellen Absatzmarktes in der Einführungsphase als typisierendes Merkmal herangezogen, dann ergibt sich die Strategiealternative zwischen einer

(1) einstufigen Marktgewinnungsstrategie und einer
(2) mehrstufigen Marktgewinnungsstrategie.

Im Falle der einstufigen Marktgewinnungsstrategie wird das neue Produkt bereits während der Introduktionsphase auf dem gesamten Absatzmarkt eingeführt, wogegen sich im Rahmen einer mehrstufigen Marktgewinnungsstrategie zunächst auf die Gewinnung eines nach bestimmten Kriterien ausgewählten Teilmarktes beschränkt wird, um zu einem späteren Zeitpunkt

die übrigen Teilmärkte zu erschließen[1]. Als Gründe für eine mehrstufige Einführung, die zunächst zu einer regionalen oder klientalen Marktbegrenzung führt, können die folgenden Überlegungen maßgebend sein[2]:

(1) Risikopolitische Erwägung: die stufenweise Marktgewinnungsstrategie ist mit einem geringeren Investitions- und Absatzrisiko verbunden, ist doch im Fall des Produktfehlschlags das Problem der Überkapazität geringer und bietet sich ferner die Möglichkeit der Produktverbesserung als Konsequenz mangelnder Bedarfsgerechtigkeit auf dem Teilmarkt;

(2) produktionstechnische und entwicklungstechnische Erwägungen: die stufenweise Marktgewinnungsstrategie bietet die Möglichkeit von Absatztests und im Falle eines Mehrfachprojekts die sukzessive Einführung von Produktvarianten;

(3) engpaßorientierte Erwägungen: Engpaßprobleme in allen funktionalen Bereichen können im Wege der stufenweisen Marktgewinnungsstrategie besser gelöst werden, da in diesem Zusammenhang eine simultane Abstimmung von Anforderungen des Marktes und innerbetrieblicher Kapazitäten möglich ist;

(4) gewinnpolitische Überlegungen: die stufenweise Marktgewinnungsstrategie führt zu einem günstigeren Verhältnis von Aufwand und Erlös; unter diesem Aspekt erscheint es vor allem angesichts des relativ geringen Absatzvolumens in der Introduktionsphase sinnvoll, das Produkt zunächst in regionalen Gebieten mit hoher Distributionsdichte einzuführen; in einer derartigen Situation ergäbe sich eine günstigere Relation der Distributionskosten zu den Erlösen als im Fall einer einstufigen Einführung, wo die Aufwendungen in Verbindung mit der Bedienung von Märkten mit geringer Distributionsdichte in keiner Relation zum Gewinnbeitrag des Produkts stehen.

---

1) Eine derartige Vorgehensweise ist nicht mit der Einführung des Produkts auf einem Testmarkt zu verwechseln. Die Einführung des Produkts auf einem Testmarkt als Schlußphase der Produktentwicklungsphasen schließt nicht aus, daß im Rahmen der Marktgewinnungsstrategie eine mehrstufige Einführung vorgenommen wird.

2) Siehe hierzu auch Führling = Probleme = 69 ff.

Der wesentlichste Nachteil einer mehrstufigen Marktgewinnungsstrategie ist darin zu sehen, daß sie den Wettbewerbern breiten Spielraum für konkurrierende Maßnahmen bietet. So liefert sie Informationen über das eigene Marketing-Mix, indem sie die Schwächen der eigenen Marktgewinnungsstrategie offenbart, die dann von den Wettbewerbern ausgenutzt werden; darüber hinaus setzt sie die Unternehmung der Gefahr aus, daß sich die Konkurrenten auf den noch nicht erschlossenen Teilmärkten etablieren.

Nun wurden im Rahmen der ein- oder mehrstufigen Marktgewinnungsstrategie noch keinerlei Aussagen darüber gemacht, mit welcher Intensität der Instrumentaleinsatz innerhalb der Introduktionsphase zu erfolgen hat. Es erscheint deshalb notwendig, den Begriff der "Einführungsgeschwindigkeit"[1] als unterscheidendes Marktmal einzuführen und damit eine Marktgewinnungsstrategie mit hoher Einführungsgeschwindigkeit von einer mit niedriger Einführungsgeschwindigkeit zu unterscheiden. Dem Begriff der Einführungsgeschwindigkeit liegt die Vorstellung zugrunde, daß sich die Introduktion eines neuen Produkts in einer zeitlichen und räumlichen Dimension abspielt. Eine Variation der Einführungsgeschwindigkeit läßt sich über eine Veränderung der Intensität des Einsatzes der einzelnen Instrumente oder aber einer spezifischen Instrumental-Kombination erreichen bzw. steuern, sei es über die Höhe des Preises, die Intensität der Werbung oder die Art des gewählten Absatzweges. Definiert ist die Einführungsgeschwindigkeit als der Quotient aus dem Umsatzvolumen (U_v) im Zeitpunkt (T_i) und der Realisation dieses Umsatzvolumens benötigten Zeit (T).

Eine Marktgewinnungsstrategie mit niedriger Einführungsgeschwindigkeit ist im Falle folgender Tatbestände angebracht:

(1) Bei hohen Investitionen in Produktion und Absatz;
(2) im Falle von Absatzprognosen unter Unsicherheit;
(3) Engpässen im Produktionsbereich;
(4) Notwendigkeit der stufenweisen Kapazitätsanpassung;
(5) begrenzten finanziellen Resourcen besonders im Fall der einstufigen Marktgewinnungsstrategie;

---

1) Siehe zur Einführungsgeschwindigkeit Führling = Probleme = 105 ff.

(6) Entscheidungen unter Risiko in bezug auf den Werbeerfolg;
(7) der Notwendigkeit, möglicherweise erforderliche Korrekturen an der Marktgewinnungsstrategie als solcher, besonders jedoch in Verbindung mit einer Überarbeitung der Innovation zwecks größerer Bedarfsgerechtigkeit vornehmen zu können.

Im Gegensatz hierzu sprechen folgende Argumente gegen eine Strategie niedriger Einführungsgeschwindigkeit:

(1) Erhebliche Bedrohung der potentiellen Marktchancen durch Konkurrenzprodukte;
(2) tritt der Bedarf nur kurzfristig auf, besteht bei der Strategie niedriger Einführungsgeschwindigkeit die Gefahr, hinter der Marktentwicklung zurückzubleiben.
(3) ist das neue Produkt leicht imitierbar und besteht kein Patentschutz, liefert diese Strategie den Wettbewerbern eine Vielfalt von Marktzutrittsmöglichkeiten;
(4) sie schließt aus, daß in möglichst kurzer Zeit ein wesentlicher Wettbewerbsvorsprung erreicht wird;
(5) der Vorteil der Kostendegression aufgrund eines großen Umsatzvolumens tritt später ein als bei einer Strategie hoher Einführungsgeschwindigkeit;
(6) mangelnde Aggressivität des Instrumental-Mix.

Abb. 34 gibt einen zusammenfassenden Überblick über die einzelnen Elemente der Marktgewinnungsstrategie und veranschaulicht ferner, welche Strategiealternativen im Wege der Entscheidung für eine bestimmte Marktgewinnungsstrategie zu berücksichtigen sind.

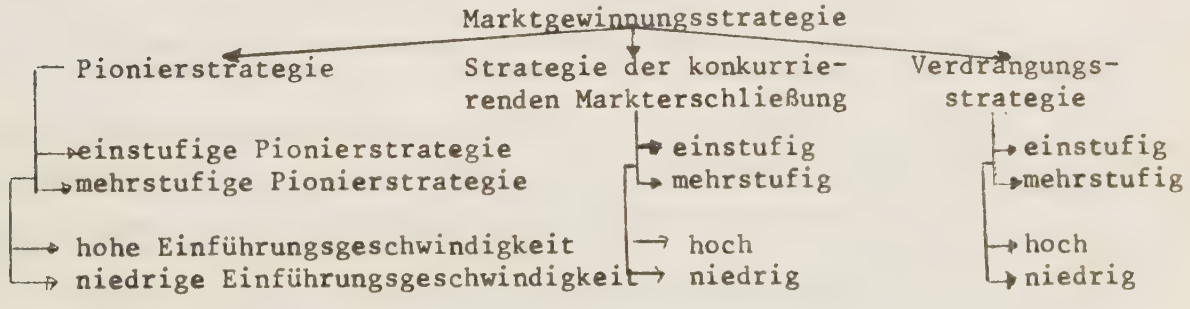


Abb. 34 : Verschiedene Ausprägungen der Marktgewinnungsstrategie

2.3.2.2 Die Marktdurchdringungsstrategie

Die Marktdurchdringungsstrategie leitet sich unmittelbar aus dem Marktdurchdringungsziel ab. Ansoff umschreibt sie als "eine Wachstumsrichtung, durch die der Marktanteil auf den gegenwärtigen Absatzmärkten vergrößert werden soll"[1], d.h. unter relativer Konstanz des für die Introduktionsphase festgelegten Instrumental-Mix zielt sie auf die Durchdringung des gesamten potentiellen Absatzmarktes ab; der bestehende Produkt-Markt-Rahmen wird nicht verlassen.

Die Marktdurchdringungsstrategie steht damit in unmittelbarem Zusammenhang mit der für die Introduktionsphase gewählten Marktgewinnungsstrategie.

Wurde in der Einführungsphase eine Marktgewinnungsstrategie der konkurrierenden Markterschließung gewählt oder gar eine Verdrängungsstrategie, dann ist die Marktdurchdringungsstrategie in bezug auf den Instrumentaleinsatz mit einer viel stärkeren wettbewerbsorientierten aggressiv-dynamischen Komponente auszustatten als im Fall der Pionier-Strategie, da im ersteren Fall in der Wachstumsphase noch eine quasimonopolistische Angebotskonstellation herrscht und die Konkurrenten je nach dem Ausmaß des zeitlichen Wettbewerbsvorsprungs[2] jetzt erst auf den Markt drängen, wogegen eine Marktgewinnungsstrategie der konkurrierenden Markterschließung diesen Wettbewerbsvorsprung von vornherein ausschließt. In viel umfassenderen Sinne gilt dies bei Anwendung der Verdrängungsstrategie in der Introduktionsphase, die, um überhaupt erfolgreich zu sein, eine sehr aggressive Instrumentalkombination beispielsweise in Form des Preiswettbewerbs oder aber eines neuartigen Absatzweges bedingt.

Ähnliche Anforderungen ergeben sich auch hinsichtlich des typisierenden Merkmals der "Stufigkeit". Galt für die Introduktionsphase die mehrstufige Pionier-Strategie mit niedriger Einführungsgeschwindigkeit

---

1) Ansoff = Management Strategie = 132
2) Reynolds = Products - Markets = 232 ff.

dann ist die Marktdurchdringungsstrategie insofern auf erstere abzustimmen, als es die in der Introduktionsphase noch nicht erreichten Märkte nun zu durchdringen gilt,um die Nachteile der niedrigen Einführungsgeschwindigkeit durch einen nun intensiven Instrumentaleinsatz bei hoher Marktdurchdringungsgeschwindigkeit auszugleichen.

Auf S. 167 wurde das Marktdurchdringungsziel auch für die expandierende Reifephase als phasentypisches Bereichsziel entwickelt; insofern gelten die soeben dargelegten Ausführungen zur Marktdurchdringungsstrategie auch für die expandierende Reifephase.

2.3.2.3. Die Marktentwicklungsstrategie

Die Marktentwicklungsstrategie als phasentypische Bereichsstrategie der stabilen Reifephase beruht auf dem auf S. 169 ff. dargestellten Marketingziel der Marktentwicklung als Subziel des strategischen Marktanteilserhaltungsziels. Die Entwicklung neuer Märkte für das vorhandene Produkt steht dabei im Vordergrund der Überlegungen; Ansoff umschreibt sie wie folgt: "In market developement new missions are sought for the firm's products"[1].

Eine derartige Strategie impliziert in bezug auf die Planung der entsprechenden Instrumentalkombination folgende Entscheidungsregeln:

(1) Beibehaltung des aus der expandierenden Reifephase in die stabile Reifephase eingetretenen Produkts in seiner ursprünglichen Form (Konstanz des Instruments Produktgestaltung, keine mutative Variation);

(2) volle Ausschöpfung des Synergiepotentials, vor allem in den Bereichen Produktion, Beschaffung, Management;

(3) Steigerung der Verbrauchshäufigkeit des Produkts durch intensiven Einsatz des Instruments Werbung bei den traditionellen Verwendern;

(4) Beibehaltung des traditionellen Produkt-Markt-Rahmens, da für die gegenwärtigen Verwender die Verwendungsmöglichkeiten des Produkts

---

1) Ansoff = Corporate Strategy = 110

erweitert werden, leicht modifizierter Einsatz des Instruments Produktgestaltung; jedoch keine Änderungen in bezug auf den Produktkern [1]; jedoch Variation der Produktfunktionen und des Nutzens[2] (neue Verwendungsmöglichkeiten);

(5) Verlassen des traditionellen Marktrahmens, indem für das "reife Produkt" neue Verwender gesucht werden.

Es wird deutlich, daß die Marktentwicklungsstrategie geeignet ist, die sich in der stabilen Reifephase abzeichnende Umsatzstagnation in eine neue Umsatzexpansion zu transformieren. Es sei aber angemerkt, daß sie nur ein begrenztes Potential in bezug auf die langfristige Marktanteilssicherung in sich birgt, wird doch durch den begrenzten Einsatz des Instruments Produktgestaltung der Eintritt der kontraktierenden Reifephase nur hinausgeschoben, da dem bestehenden Produkt im Zeitablauf nicht immer wieder neue Verwender oder neue Verwendungsmöglichkeiten zugeführt werden können; ähnliche Einschränkungen ergeben sich auch hinsichtlich der begrenzten Möglichkeiten der Steigerung der Verbrauchshäufigkeit.

Die Marktentwicklungsstrategie - als eine logische Konsequenz und Weiterentwicklung der Marktdurchdringungsstrategie - bietet im Vergleich zu der noch darzustellenden Markleistungsentwicklungsstrategie folgende Vorteile:

(1) Sie impliziert bei kurzfristiger Betrachtung ein geringes absatzpolitisches Risiko, wird doch lediglich über intensivierten Einsatz der Instrumente Werbung und Absatzmethode unter Beibehaltung des traditionellen Produkts in gewinnversprechende Randmärkte eingedrunge

(2) es fallen nicht die außerordentlich hohen Aufwendungen für Forschung und Entwicklung in Verbindung mit der Entwicklung von neuen Produkter

(3) der Zentral-Markt bleibt erhalten;

---

1) Zur inhaltlichen Bedeutung des Begriffs "Produktkern" siehe auch Kapferer/Disch = Produktpolitik = 45 ff.

2) Siehe zu den Begriffen Produktfunktion und Produktnutzen Kapferer/Disch = Produktpolitik = 47 ff.

(4) die Strategie führt zu einer systematischen Befriedigung aller möglichen Absatzmarktlücken bei geringen Investitionen;

(5) das hohe akquisitorische Potential, das einem technisch ausgereiften Produkt eigen ist, kann voll nachfragewirksam eingesetzt werden.

2.3.2.4 Die Marktleistungsentwicklungsstrategie

Dem Marktentwicklungsziel und damit auch der Marktentwicklungsstrategie sind hinsichtlich der Realisation des Marktanteilserhaltungsziels folgende wichtige Beschränkungen eigen: Zum einen liefern sie keine Entscheidungsgrundlage für die Verhinderung des Auftretens neuer Wettbewerber mit bedarfsgerechteren Produkten, zum anderen beinhalten sie keinerlei Maßnahmen hinsichtlich der Anpassung des Produkts an sich verändernde Kundenpräferenzen, Bedarfsverschiebungen, sich wandelnde Gebrauchs- und Verbrauchsgewohnheiten. Schließlich weisen sie insofern ein statistisches Element auf, als sie keinerlei instrumentale Handlungsanweisungen implizieren, wie das Leistungsprogramm auf der Grundlage des sich immer mehr beschleunigenden technoligischen Entwicklungsprozesses durch entsprechenden Einsatz des Instruments Produktgestaltung diesen Veränderungen angepaßt werden kann.

Diese Nachteile sind der Marktleistungsentwicklungsstrategie - als der korrespondierenden Strategie zum auf S. 170 dargestellten Marktleistungsentwicklungsziel und als phasentypische Bereichsstrategie der stabilen und kontraktierenden Reifephase - nicht eigen. Es sei jedoch hervorgehoben, daß die Marktleistungsentwicklungsstrategie erst dann zur Anwendung gelangen sollte, wenn im Wege der Marktentwicklungsstrategie alle Marktlücken systematisch erfaßt und im Rahmen der Möglichkeiten der Marktentwicklungsstrategie befriedigt worden sind. Erst wenn diese erschöpft sind, gelangt die nun zu umschreibende Strategie zur Anwendung. Das wesentliche Merkmal der Markleistungsentwicklungsstrategie wird in dem intensiven Einsatz des Instruments Produktgestaltung gesehen, und zwar in konstitutiver Form, sei es in Form der Entwicklung einer

(1) kontinuierlichen Innovation,

(2) kontinuierlich-dynamischen Innovation,

(3) diskontinuierlichen Innovation.

Die übrigen Instrumentalvariablen werden nun auf der Grundlage des Instruments Produktgestaltung kombiniert, im Gegensatz zu den früheren Phasen, in denen die einzelnen Instrumentalvariablen mehr oder weniger gleichrangig nebeneinander standen. Der konstitutive Charakter des Instruments Produktgestaltung[1] wächst dabei mit zunehmendem Neuheitscharakter des Produkts.

Die Entwicklung einer kontinuierlichen oder aber einer kontinuierlich-dynamischen Innovation erfolgt im Wege einer Produktdifferenzierungs- oder aber auch einer Absatzmarktsegmentierungsstrategie[2]; entscheidend ist, daß es zu einem mutativen Einsatz des Instruments Produktgestaltung kommt, der sich in der Variation des Produktkerns, der Produktfunktion, der Produktform niederschlägt, als den wesentlichen Aktionsparametern im Rahmen des Instruments Produktgestaltung.

Die Entwicklung einer diskontinuierlichen Innovation sprengt den Rahmen einer Absatzmarktsegmentierungs- oder Produktdifferenzierungsstrategie als Substrategien der Marktleistungsentwicklungsstrategie. Sie wird in der Regel angewendet, wenn die Möglichkeiten obiger Strategien erschöpft sind; in derartigen Fällen werden alte Produkte durch neue substituiert[3], die ihrerseits dann eigene, selbständige Produktlebenszyklen hervorrufen. Die wesentlichen Kennzeichen einer derartigen Substitutionsstrategie sind die folgenden:

(1) Eine Produktsubstitutionsstrategie bedingt die Introduktion einer diskontinuierlichen Innovation während der Reifephase eines alten Produkts;

(2) dieses neue Produkt durchläuft seinerseits wiederum einen selbständigen Produktlebenszyklus;

---

1) Ähnlich auch Bell = Marketing Concepts = 450

2) Siehe zwecks Unterscheidung beider Strategien Yankelovich = Criteria = 83 ff.; Reynolds = Products - Markets = 155 ff.; Smith = Product Differentiation = 3 ff.

3) So führt Ansoff aus: "Product developement creates new products to replace current ones". Ansoff = Corporate Strategy = 110

(3) eine Substitutionsstrategie durchbricht nicht den traditionellen Produkt-Markt-Rahmen und erfordert damit ein hohes Synergiepotential;

(4) eine Substitutionsstrategie verlängert nicht den Produktlebenszyklus eines eingeführten Produkts wie im Falle der Strategie der Produktdifferenzierung oder der Absatzmarktsegmentierung, sondern bricht diesen Zyklus ab.

Die strategische Bedeutung der Markleistungsentwicklungsstrategie in ihren drei alternativen Erscheinungsformen liegt in dem Versuch begründet, durch Einsatz des Instruments Produktgestaltung unter voller Ausnutzung vorhandenen Synergiepotentials[1] den absatzwirtschaftlichen Degenerationsprozeß einzuschränken, der sich in dem Verfall des differenziellen Wettbewerbsvorteils eines Produkts in bezug auf die Faktoren Produktkern, Produktfunktion, Produktform, Name und Marke, Verpackung, Qualität und Image äußert. Levitt hat am Beispiel des Produkts "Nylon" verdeutlicht, wie durch den Einsatz der Strategie der Marktentwicklung und Marktleistungsentwicklung der Punkt absoluter Marktsättigung immer wieder hinausgeschoben werden konnte[2]; dies ist gleichbedeutend mit einer zeitlichen Verschiebung des Eintritts der kontraktierenden Reifephase (siehe Abb. 35). Gleichzeitig wird deutlich, daß nur im Wege einer systematischen sukzessiven Anwendung der dargestellten Bereichsstrategien das absatzwirtschaftliche Revitalisationspotential eines Produkts vollständig ausgeschöpft werden kann; damit wird verhindert, daß traditionelle Märkte zu früh aufgegeben werden, indem unnötig risikoreiche diskontinuierliche Innovationen eingeführt oder aber Diversifikationsstrategien zur Anwendung gelangen.

---

1) Zum Problem der Synergie in Verbindung mit einer Variation des Leistungsprogramms siehe auch Ansoff = Management Strategie = 100 ff.
2) Siehe insbesondere Levitt = Product Life Cycle = 90

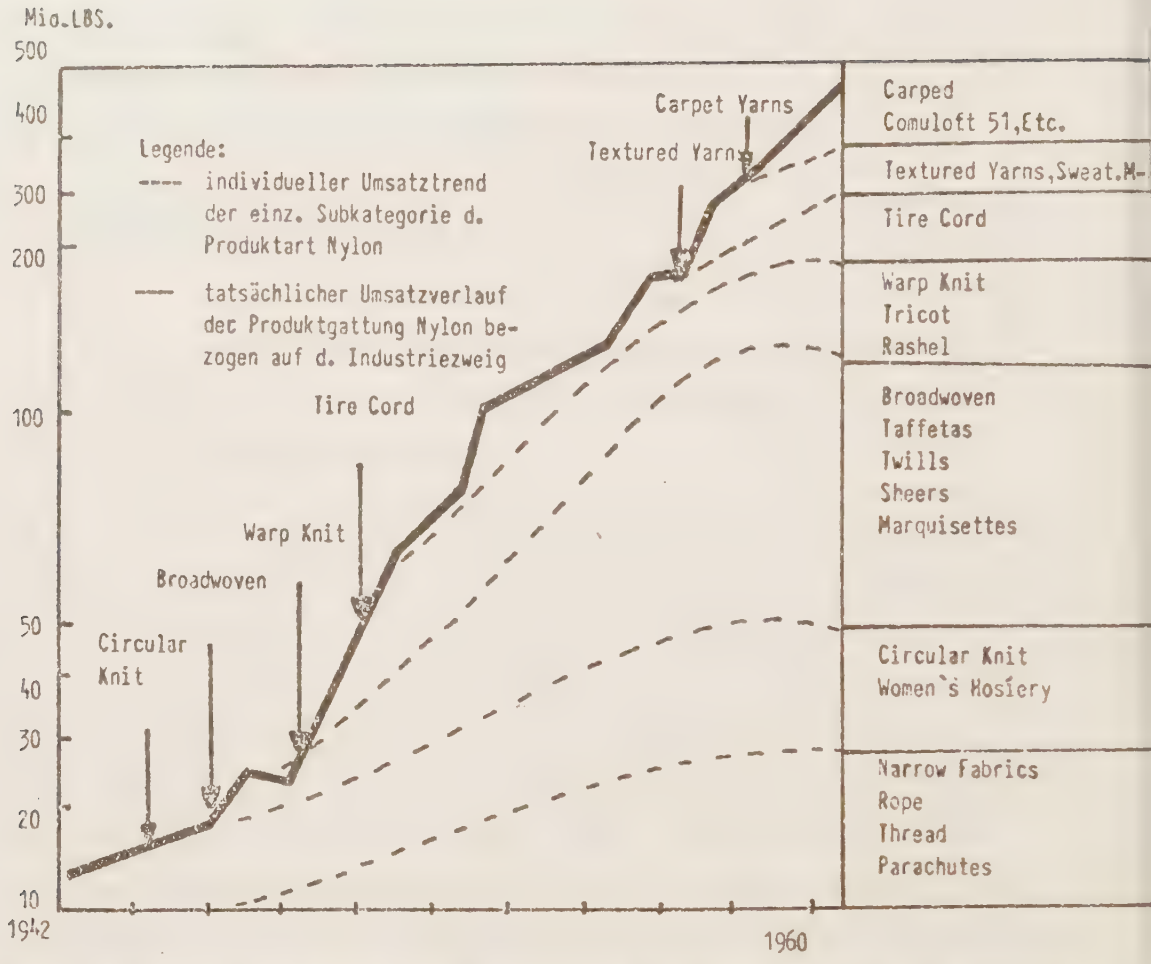


Abb.35: Verlagerung der kontraktierenden Reifephase durch Einführung kontinuierlicher und kontinuierlich-dynamischer Innovation am Beispiel der ehemals diskontinuierlichen Innovation "Nylon".1)

2.3.2.5 Diversifikationsstrategien

Erst wenn im traditionellen Produkt-Markt-Rahmen die globalen Unternehmens- und Marketingziele nicht mehr realisierbar sind, da das absatzwirtschaftliche Revitalisationspotential eines Produkts voll erschöpft ist und auch der spezifische Teilmarkt mutativen Veränderungen unterlieg somit die Gefahr besteht, daß es irreversibel in die Degenerationsphase eintritt -, sollten in der Reifephase Diversifikationsstrategien angewendet werden, die exakt von der Marktentwicklungsstrategie (Absatzintensivierung) und der Marktleistungsentwicklungsstrategie (Absatzextensivierung) zu unterscheiden sind. In dem hier unterstellten Zusammenhang sei unter Diversifikation die von Zufall gelöste Bereichsstrategie der Gewinnung für die Unternehmung neuer Märkte mittels aus

---

1) In Anlehnung an Levitt = Product Life Cycle = 90

der Sicht der Unternehmung neuer Produkte in Form diskontinuierlicher Innovationen zwecks Realisation des globalen Unternehmenszieles[1] verstanden.

In Anlehnung an Ansoff[2] gilt es, unter den folgenden vier alternativen Diversifikationsstrategien zu unterscheiden:

(1) Der horizontalen Diversifikation,

(2) der vertikalen Diversifikation,

(3) der konzentrischen Diversifikation,

(4) der kombinierten Diversifikation.

Für die Reifephase bleiben nach Ausschöpfung der absatzstrategischen Möglichkeiten des Produkt-Markt-Rahmens über die Marktentwicklungs- und Marktleistungsentwicklungsstrategien nur noch die konzentrische und die kombinierte Diversifikation als Alternativen übrig. Die Entscheidung für eine der Alternativen wird u.a. durch Synergie-Überlegungen bestimmt. Die konzentrische Diversifikationsstrategie bietet in bezug auf den Einsatz des Instruments Absatzmethode und auch ähnliche Herstellverfahren gewisse synergetische Vorteile, die sich kostensenkend und auch risikomindernd auswirken, im Gegensatz zur kombinierten Diversifikationsstrategie, die keinerlei Synergiepotential aufweist[3].

Als zusammenfassendes Ergebnis sei festgehalten, daß innerhalb der Reifephase die folgenden phasentypischen Bereichsstrategien in sukzessiver Folge zur Anwendung gelangen: die Marktentwicklungsstrategie, die Marktleistungsentwicklungsstrategie und die Diversifikationsstrategie.

---

1) Die Diversifikationsstrategien sind in der Literatur ausführlich behandelt worden. Siehe hierzu u.a. Bartels = Diversifizierung =; Young = Corporate Growth =; Staudt = Product Diversification =; Hayek = Diversification "; Göttelmann = Diversification =; es ist nicht Aufgabe der Darstellung, die vielfältige Problematik der Diversifikation darzustellen, sondern es gilt, aus der Sicht des Modells des Produktlebenszyklus die Diversifikationsstrategie in die Konzeption einzuordnen.

2) Vgl. Ansoff = Management Strategie = 149 ff.; ähnlich auch Gilmore/Coddington = Diversification Guides = 147; Hake = Diversifikation - Unternehmenspolitik = 101 ff.

3) In diesem Zusammenhang muß der Begriff der Synergie als integrales Bestandteil diversifikationsstrategischer Entscheidung als bekannt vorausgesetzt werden. Siehe im einzelnen hierzu Ansoff = Management Strategie = 100 ff.; 153 ff.

2.3.2.6 Produkteliminationsstrategien

Der Vollständigkeit halber sei angemerkt, daß Diversifikationsstrategien und Marktleistungsentwicklungsstrategien grundsätzlich auch in der Degenerationsphase anwendbar sind; da sie bereits dargestellt worden sind, werden sie im folgenden nicht mehr umschrieben, es wird sich auf die typischen Eliminationsstrategien konzentriert.

Angesichts des Tatbestandes der sich verkürzenden Produktlebenszyklen und ständig steigender Aufwendung für die Forschung, Entwicklung und Einführung neuer Produkte erscheint die Vernachlässigung eines "Marketing-Managements degenerierender Produkte" durch die moderne Marketing-Theorie geradezu fatal. So hat u.a. eine empirische Untersuchung von Rothe[1] gezeigt, daß Unternehmen dem Marketing-Management degenerierender Produkte nur ein Drittel der Aufmerksamkeit zuteil werden lassen wie dem "Neu-Produkt-Management". Erste theoretische Ansätze für eine Marketing-Management-Konzeption degenerierender Produkte finden sich bei Kotler[2], Alexander[3], Berenson[4] und Kline[5]. In jüngster Zeit hat sich Henke mit dem Problem der Produkt-Abbruch-Entscheidungen auseinandergesetzt, wobei mittelbar auf das Modell des klassischen Produktlebenszyklus zurückgegriffen wird. Es wird versucht, mit Hilfe der dynamischen stochastischen Optimierung, Markovprozessen und einer sog. "Auswahl- und Stopptheorie" Methoden des "optimalen Stoppens von Produkten bei zufallsabhängigen Periodengewinnen" zu entwickeln[6].

Bei den erwähnten Autoren fehlt jedoch der integrative Einbau dieser Verhaltensweisen in ein umfassendes System von Marketingstrategien, wie er im Rahmen dieser Untersuchung durchgeführt wird.

---

1) Vgl. Rothe = Elimination = 48
2) Siehe Kotler = Phasing = 107 ff.
3) Siehe Alexander = Death = 1 ff.
4) Siehe Berenson = Product Line = 63
5) Siehe hierzu auch Kline = Strategy = 100; Talley argumentiert in diesem Zusammenhang folgendermaßen: "More and more companies are finding the proper management of declining products as productive a source for holding or increasing profits as the introduction of new products ...". Talley = Profitable Product = 99; siehe ferner hierzu auch Clifford = Managing = 137; Drucker = Feeding = 133
6) Siehe insbesondere Henke = Produkt-Abbruch-Entscheidungen = 566 ff.

Auf der Grundlage des auf S.164 und S. 172 dargestellten phasenspezifischen Formal- und Sachziels gliedert sich die korrespondierende phasenspezifische Bereichsstrategie - umschrieben als die "Gewinnmaximierende Eliminationsstrategie" - in die folgenden Alternativen:

(1) Strategie der Programmbereinigung: Ist in der Reifephase um ein Produkt eine Produktfamilie gebildet worden, um heterogene Märkte optimal befriedigen zu können, dann erfolgt nun in der Degenerationsphase im Wege der Programmbereinigung eine Beschränkung auf nur eine oder wenige Produktvariante(n), die auf die Befriedigung des noch verbleibenden Zentral-Marktes ("Hard Core Market") abzielt(en)[1].

(2) Strategie des organisch-sukzessiven kontinuierlichen Ausscheidens des Produkts oder der Produktfamilie aus dem Markt bei gewinnmaximierenden Verhaltensweisen mittels Entzug aller zusätzlichen kostenwirksamen werblichen, produktgestaltenden und vertriebstechnischen instrumentalen Maßnahmen. Es handelt sich dabei um eine "Striped Version" des Marketing-Mix. Bei Vorhandensein einer Produktfamilie wird diese Strategie auf jede Produktkomponente der Produktfamilie angewendet[2].

(3) Diskontinuierliche Eliminationsstrategie: Im Rahmen einer derartigen Strategie wird das Produkt oder die gesamte Produktfamilie kurzfristig aus dem Markt genommen[3].

Rothe [4] hat diese hier dargestellten Strategien in bezug auf die Häufigkeit ihrer Anwendung einer empirischen Untersuchung unterzogen; es ergab sich die folgende Verteilung:

---

1) Siehe auch Berenson = Product Line = 63, Talley = Profitable Product = 100 ff.; Pessemier = Decisions = 197
2) Siehe insbesondere Talley = Profitable Product = 102
3) Siehe hierzu den Lösungsansatz von Henke = Produkt - Abbruch - Entscheidungen = 566 ff.
4) Siehe ausführlich Rothe = Elimination = 49

Produktart / Strategietyp	Drogen	Nahrungs-mittel	Bekleidung	Groß-werkzeuge	Klein-werkzeuge
Diskontinuierliche Eliminationsstrategie	44,4 %	53,1 %	78,3 %[a)]	53,0 %	61,8 %
Strategie der Programmbereinigung	33,3 %	34,0 %	15,0 %	41,7 %	28,7 %
Strategie des organisch-sukzessiven kontinuierlichen Ausscheidens	22,3 %	12,9 %	6,7 %	5,3 %	9,5 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

a) Lies: Im Bereich Nahrungsmittel wurden 78,3 % der Produkte im Wege einer diskontinuierlichen Eliminationsstrategie ausgeschieden.

Die Übersicht verdeutlicht, daß zum einen branchenspezifische Unterschiede hinsichtlich der Anwendungshäufigkeit einzelner Strategien bestehen, zum anderen die diskontinuierliche Eliminationsstrategie besonders häufig angewendet wird; dies mag an der Abneigung des Marketing Management gegenüber "degenerierender Produkte" und einer mangelnden Kenntnis der Möglichkeiten eines gewinnträchtigen Marketings degenerierender Produkte liegen[1)].

Die Hinwendung der Marketingtheorie zum sinnvollen Mangement "Reifer Produkte" erscheint unbedingt erforderlich; eine derartige Orientierung könnte die Theorie von dem nicht unberechtigten Vorwurf der "Innovation um der Innovation willen" und der ungerechtfertigten Transformation von latenten Bedürfnissen in kaufwirksame Nachfrage sowie einer exzessiven Manipulation von Verbraucherverhalten entlasten. Ähnliches gilt auch in Verbindung mit dem gegen die Marketingtheorie vorgebrachten Vorwurf, sie bediene sich bewußt der Strategie der "Planned Obsolescence" in Verbindung mit gewinnmaximierenden Verhaltensweisen und fördere damit künstlich die Veralterung von Produkten.

---

1) Siehe hierzu auch Alexander = Death = 7; zu einer umfassenden Darstellung der einzelnen Strategien und zu Problemen ihrer Anwendung und Auswahl, auf die aus Platzgründen an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden kann, siehe Alexander = Death = 2 ff.; Talley = Profitable Product = 99 ff.

Als zusammenfassendes Ergebnis kann festgehalten werden: Ausgehend von der Entwicklung phasentypischer Formal- und Sachziele sowie der dynamisch-aggressiven Produktstrategie als Zyklusstrategie konnten entsprechende Bereichsstrategien abgeleistet werden. Es wurde damit auf der Grundlage des Modells des Produktlebenszyklus ein dynamisches System von Bereichsstrategien entwickelt, das nun auf der Ebene operativer Planung die Ableitung von Teilstrategien für jede individuelle Produktlebensphase erlaubt. Der Entscheidungsprozeß und die damit verbundene Festlegung des Entscheidungsrahmens für den Einsatz der Instrumentalvariablen ist damit soweit vorangetrieben, daß sich das Planungsproblem nun auf der Ebene der Produktmanager bewegt, in deren Kompetenz die Entwicklung von Teilstrategien fällt, die jedoch der Genehmigung durch die Geschäftsleitung bedürfen, da es sich nicht um Routineentscheidungen handelt.

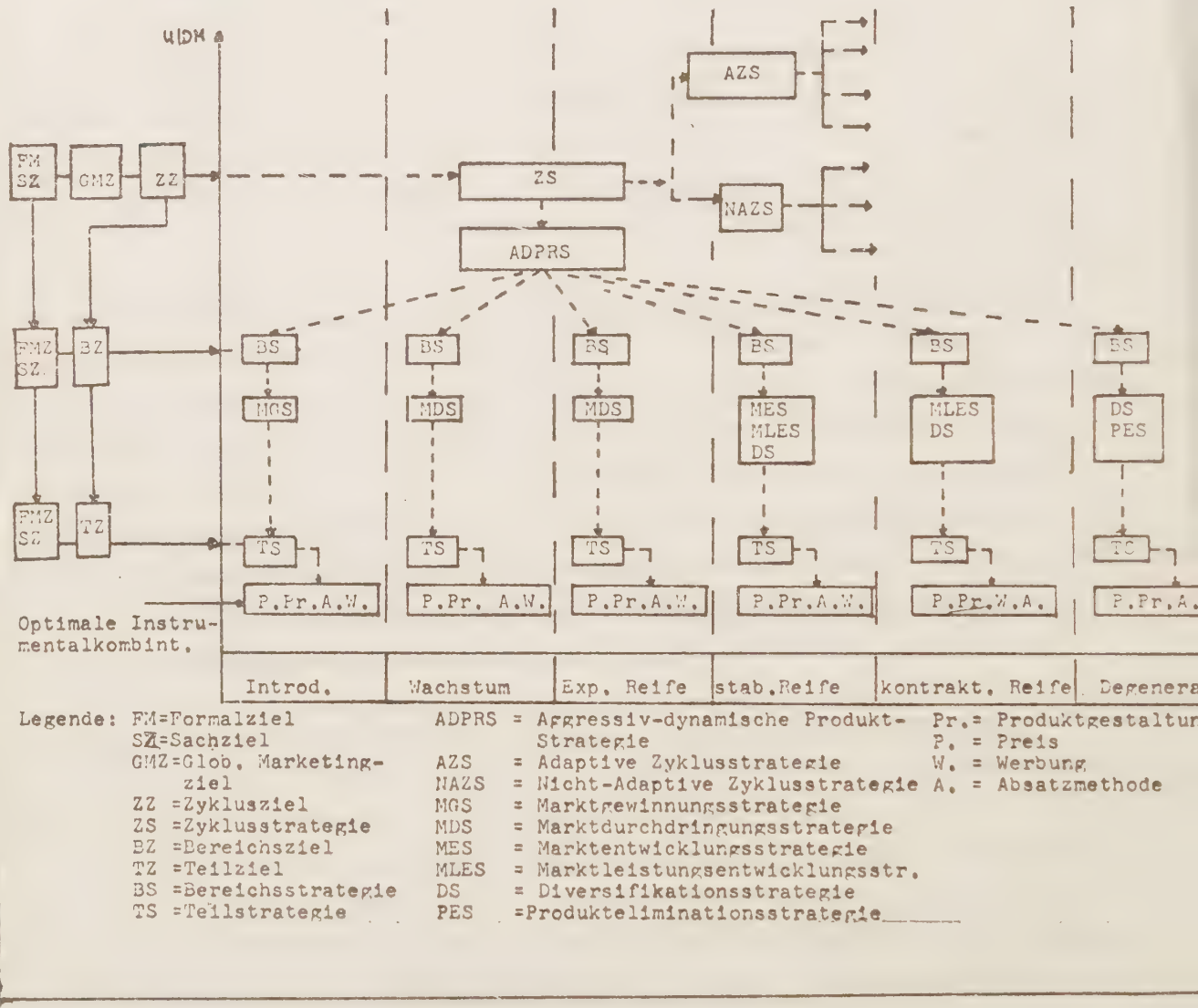
Die vorangegangene Darstellung hatte sich zum Ziel gesetzt, auf der Grundlage des Modells des Produktlebenszyklus einen umfassenden - auf praxisbezogenes Marketing Management ausgerichteten - Überblick über die alternativen Strategiemöglichkeiten auf Bereichsebene zu geben und diese in eine den Variationen des Absatzmarktes angepaßte, zeitliche Ordnung zu bringen. Die Darstellung hatte exploratorischen Charakter mit einer in bezug auf die Eindämmung des absatzpolitischen Degenerationsprozesses ausgerichteten normativen Komponente. Abbildung 36 veranschaulicht das System von Marketingzielen und Marketingstrategien auf der Basis des Modells des Produktlebenszyklus. Die nun zu erläuternden Teilstrategien sind bereits in der Übersicht enthalten.

2.3.3 Phasentypische Teilstrategien

Die Planung phasentypischer Teilstrategien bewegt sich auf der Ebene der operativen Planung[1]. In den vorangegangenen Kapiteln sind bereits die entscheidungstheoretischen Grundlagen für die Planung der Teilstrategien festgelegt worden. Im hier unterstellten Systemzusammenhang (Produktlebenszyklus) vollzieht sich nun im Wege der Planung phasentypischer Teilstrategien die optimale Kombination der einzelnen Instrumentalvariablen im Rahmen der übergeordneten Bereichsstrategie. Eine

---

1) Siehe zur Koordination von strategischer und operativer Planung insbesondere Andersen =Operational = 49 ff.



Legende:
FM=Formalziel
SZ=Sachziel
GMZ=Glob. Marketingziel
ZZ =Zyklusziel
ZS =Zyklusstrategie
BZ =Bereichsziel
TZ =Teilziel
BS =Bereichsstrategie
TS =Teilstrategie

ADPRS = Aggressiv-dynamische Produkt-Strategie
AZS = Adaptive Zyklusstrategie
NAZS = Nicht-Adaptive Zyklusstrategie
MGS = Marktgewinnungsstrategie
MDS = Marktdurchdringungsstrategie
MES = Marktentwicklungsstrategie
MLES = Marktleistungsentwicklungsstr.
DS = Diversifikationsstrategie
PES =Produkteliminationsstrategie

Pr.= Produktgestaltur
P. = Preis
W. = Werbung
A. = Absatzmethode

Abb. 36: Dynamisches System von Marketingzielen und Marketingstrategien auf der Basis des klassischen Modells des Produktlebenszyklus

individuelle Teilstrategie wird durch ein bestimmtes absatzpolitisches Instrument repräsentiert, so beispielsweise die Werbung, die Produktgestaltung usw. Die Entscheidung für ein bestimmtes System von Instrumentalvariablen[1] entscheidet dabei gleichzeitig über den quantitativen und qualitativen Umfang des potentiell zur Verfügung stehenden Spektrums an alternativen Teilstrategien. Wird beispielsweise mit dem zwölfgliedrigen Instrumentarium von Borden[2] gearbeitet, dann gilt es, für jede individuelle Produktlebensphase zwölf phasentypische Teilstrategien zu entwickeln, die dann, miteinander kombiniert, im Rahmen der übergeordneten phasentypischen Bereichsstrategie die optimale Instrumentalkombination für die jeweilige Produktlebensphase ergeben. Das Problem des optimalen Marketing-Mix wird in dem hier unterstellten Zusammenhang als ein Problem operativer Planung gesehen.

Das Ziel der folgenden Darstellung bezieht sich auf die Analyse der Voraussetzungen für diesen Optimierungsprozeß, indem untersucht wird:

(1) welche phasentypischen Teilstrategien auftreten;

(2) wie sich Teilstrategien von Produktlebensphasen zu Produktlebensphasen ändern;

(3) in welchem interdependenten Verhältnis eine Teilstrategie zur übergeordneten Bereichsstrategie steht;

(4) in welchem Verhältnis die Teilstrategien untereinander stehen.

Erst wenn diese Beziehungen analysiert und in einen Zielzusammenhang gebracht wurden, kann das Entscheidungsmodell formuliert werden, das über die Gewichtung der einzelnen Instrumentalvariablen die optimale Teilstrategiekombination zuläßt[3].

---

1) Siehe zu unterschiedlichen Instrumentalkonzeptionen Gutenberg = Absatz = 123 ff.; Nieschlag, Dichtl, Hörschgen = Marketing = 113 ff.; Borden = Marketing-Mix = 2 ff.; Stern = Marketing-Planung = 36; Lipson/Reynolds = Mix = 73 ff.

2) Vgl. Borden = Marketing-Mix = 2 ff.

3) Zu formalen modellanalytischen Ansätzen zur Lösung des Optimalproblems siehe Herlitz = Optimale Kombination =; ferner zu einer vergleichenden Übersicht zwischen den Ansätzen von Gutenberg, Krelle, Verdoorn/Brem, Stern sowie Dormann/Steiner/Palda, siehe auch Hill = Marketing II = 304 ff.; hinsichtlich der Besonderheiten der Erstellung des Marketing-Mix bei Einführung eines neuen Produkts siehe insbesondere Kotler = Marketing Mix = 43 ff.

Wenn im folgenden versucht wird, auf der Grundlage des entwickelten Systems von Bereichsstrategien phasentypische Teilstrategien zu entwickeln, dann soll damit ein exploratorischer Beitrag zum Problem des optimalen Marketing-Mix unter dynamischer Betrachtensweise geliefert werden. Es handelt sich dabei um die erstmalige Weiterentwicklung des von Poth postulierten Ansatzes, das Marketing-Mix-Problem über die Entwicklung komplexer Marketingstrategien zu lösen[1].

Vereinfachenderweise wird sich auf die Systematisierung der absatzpolitischen Handlungsmöglichkeiten im Sinne Gutenbergs[2] bezogen. Damit stellt jede Bereichsstrategie die optimale Kombination aus den Teilstrategien

(1) Absatzmethode,

(2) Produktgestaltung,

(3) Werbung und

(4) Preispolitik

dar[3].

Die Marketing-Literatur räumt der Darstellung der einzelnen Instrumentalvariablen umfassende Bedeutung ein, wobei häufig die einzelnen Standardwerke nach den einzelnen Instrumentalvariablen gegliedert werden; was jedoch fehlt - und hierin wird ein Mangel und eine ganz wesentliche Lücke auch der modernen Marketingtheorie gesehen - ist die phasentypische, dynamische Einordnung aller Instrumentalvariablen in den absatzwirtschaftlichen Entwicklungsprozeß eines Produkts im realen Marktgeschehen, wie er durch das Modell des Produktlebenszyklus idealtypisch abgebildet wird. Ähnliche Kritik wird auch an Darstellungen zum Problem der Marketingplanung geübt. Die Mehrzahl der Ausführungen zu diesem Problem bezieht sich auf die Darstellung der genetischen Planungsphasen und die Ziel-Mittel-Relation; woran es aber auch in diesem Zusammenhang mangelt, ist eine dynamische, auf den Entwicklungsprozeß des Produkts im Markt abgestimmte Planungskonzeption.

---

1) Siehe Poth = Marketing-Mix = 426 ff., insbesondere 432
2) Vgl. Gutenberg = Absatz = 123 ff.
3) Siehe zu einem breiteren, der spezifischen Absatzmarktsituation entsprechend variierbaren Instrumentarium mit Hilfe der Computer-Simulation Kotler = Marketing Simulator = 49 ff., insbesondere 57

Ausgangspunkt der Betrachtung sei die folgende Situation: Der Stabsstelle Marketingplanung ist die Aufgabe gestellt, für ein bereits die Produktentwicklungsphasen[1] erfolgreich durchlaufendes Produkt auf der Grundlage des Systems der Bereichsstrategien die jeweiligen alternativen phasentypischen Teilstrategiekombinationen zu erstellen; das neue Produkt ist bereits einem Markttest unterzogen worden. Bei einem Absatzgeschehen, das durch den "dynamischen Prozeß der Entstehung von Präferenzen"[2] im Sinne eines dominierenden Qualitätswettbewerbs[3] gekennzeichnet ist, steht die Instrumentalvariable "Produktgestaltung" im Zentrum marketing-orientierter Instrumentalplanung; sie hat insofern strategisch-konstitutiven Charakter und wird als Schlüsselvariable angesehen[4]. Eine ähnliche Auffassung vertritt auch Bell: "... the product stategy is basic to the rest of the marketing-mix"[5]; damit stellt die Produktstrategie einen wesentlichen Kombinationsgrundsatz für die Planung der phasentypischen Instrumentalkombination dar, d.h. es wird von der Dominanz der Produktstrategie ausgegangen, die anderen Teilstrategien werden an ihr ausgerichtet[6]. Eine derartige Gewichtung der Instrumentalvariablen "Produktgestaltung" deckt sich mit dem auf S.153 entwickelten langfristig-globalen Marketingziel und der auf S.179 gewählten Zyklusstrategie.

Nun wurde bereits an früherer Stelle darauf hingewiesen, daß sich der Prozeß der optimalen Teilstrategiekombination im Rahmen einer übergeordneten Bereichsstrategie vollzieht. Für die Introduktionsphase wurden in diesem Zusammenhang drei alternative Erscheinungsformen der Marktgewinnungsstrategie entwickelt, die ihrerseits wiederum nach bestimmten Kriterien untergliedert werden konnten[7]. Nun ist die Entscheidung, ein neues Produkt im Wege einer der drei alternativen Bereichsstrategien in den Markt einzuführen insofern konstitutiv-strategischer

---

1) Zum Problem der Planung der Produktentwicklungsphasen, auf das hier aus Platzgründen nicht weiter eingegangen werden kann, siehe als Grundlage: Booz Allen & Hamilton = Management =; Hill = Marketing II = 30 ff.; Uman = Product Programs = 61 ff.; Watton = Guide = 41 ff.
2) Clark = Realism = 349, zitiert nach Abbott = Wettbewerb = 242
3) Vgl. Abbott = Wettbewerb = 241 ff.
4) Siehe hierzu auch Udell = Competitive Strategy = 448 ff.
5) Bell = Marketing Concepts = 450, auch 434 ff.
6) Vgl. auch Pümpin = Langfristige Marketingplanung = 99 ff.
7) Siehe S. 187

Natur, als sie langfristig, d.h. für die Dauer des gesamten Produktlebenszyklus, das "Aktivitätsniveau"[1] der Instrumentalvariablen festlegt und damit in gewissem Umfang den phasentypischen Veriationsbereich der einzelnen Instrumentalvariablen eingrenzt. Wird z.B. eine Verdrängungsstrategie für die Introduktionsphase gewählt, dann ist der damit verbundene Einsatz des Instruments "Preis" in Form einer Niedrigpreispolitik insofern konstitutiv für den gesamten Zyklus, als Hochpreisstrategien in den späteren Lebensphasen in Verbindung mit Marktdurchdringungsstrategien, Marktentwicklungsstrategien usw. von vornherein ausscheiden. Ähnliche Überlegungen gelten auch für das Instrument Absatzmethode. Es sei doch angemerkt, daß der konstitutive Charakter der Marktgewinnungsstrategien den variierten Einsatz der Instrumentalvariablen in den späteren Lebensphasen nicht ausschließt, lediglich die Bandbreiten ihrer Variationsmöglichkeit in bestimmten Umfang einschränkt.

Aus obigen Feststellungen ergibt sich ferner, daß sich eine vollständige Darstellung phasentypischer Teilstrategien im einzelnen auf das Durchspielen der in Abb. 36 entwickelten zwölf alternativen Marktgewinnungsstrategien beziehen müßte, was zur Darstellung zwölf alternativer Strategiekombinationen führt, die ihrerseits dann im Falle eines fünfphasigen Produktlebenszyklus einer phasentypischen Variation unterzogen werden müssen. Zusammenfassend wären dann sechzig alternative Strategiekombinationen zu umschreiben. Es bedarf keiner weiteren Erklärung, daß eine derartige Darstellung den Umfang der Untersuchung sprengt. Insofern wird eine exemplarische Beschränkung notwendig. Der Prozeß phasentypischer Bereichsstrategiekombination und -variation soll deshalb für eine "einstufige Marktgewinnungsstrategie - in Form der Pionierstrategie mit hoher Einführungsgeschwindigkeit" dargestellt werden. Es bleibt weiteren Untersuchungen vorbehalten, den gleichen Prozeß anhand der übrigen Bereichsstrategiealternativen nachzuvollziehen.

2.3.3.1 Teilstrategien der Introduktionsphase

Ausgehend von der Gutenbergschen Systematisierung der absatzpolitischen Instrumentalvariablen erfolgt nun die Umschreibung des phasentypischen

---

1) Zum Begriff "Aktivitätsniveau" siehe auch Nieschlag/Dichtl/Hörschgen = Marketing = 368

Einsatzes eines jeden individuellen Instruments. Da eine simultane deskriptive Darstellung aller vier Instrumentalvariablen unmöglich ist, wird sukzessiz einmal von Instrument zu Instrument und zum anderen von Phase zu Phase vorgegangen werden. Jeweils am Ende jeder phasentypischen Darstellung wird der Versuch einer deskriptiven Kombination unternommen werden, um die wechselseitigen Interdependenzen zu berücksichtigen.

2.3.3.1.1 Instrument Produktgestaltung[1)]

Im Idealfall wird im Rahmen der für die Introduktionsphase gültigen Marktgewinnungsstrategie von strategischen und auch taktischen Produktvariationen während der Introduktionsphase abgesehen, da derartige Maßnahmen den Einführungserfolg wesentlich stören; in der Regel ist es aber trotz exakter Ausführung der in den Produktentwicklungsphasen anfallenden Aufgaben vor allem im Fall von diskontinuierlichen Innovationen nicht möglich, den Grad der "Marktgerechtigkeit" des Produkts so exakt im vorhinein zu prognostizieren und festzulegen, daß Änderungen in bezug auf die Produktbeschaffenheit (Produktkern, Produktfunktionen, Produktform) die Produktfarbe, den Namen, die Verpackung und die Qualität gänzlich ausscheiden. Grob vereinfacht ergeben sich jedoch die folgenden teilstrategischen Möglichkeiten für den Einsatz des Instruments Produktgestaltung als Ergebnis der tatsächlichen erstmaligen Konfrontation des neuen Produkts mit dem Gesamtmarkt:

---

1) Produktgestaltung wird im Sinne Gutenbergs verstanden als
   a) die Veränderung gewisser Eigenschaften produzierter Güter,
   b) die Herstellung gewisser Muster, Typen oder Qualitäten,
   c) die Erweiterung oder Einengung des Leistungsprogramms der Unternehmung; vgl. Gutenberg = Absatz = 375

Absatzmarkteinflußgrößen als Ergebnis der Marktberührung	Art des Instrumentaleinsatzes im Rahmen der Teilstrategie
mechanisch-technische Fehler treten auf	Verbesserung der technischen Leistungsfähigkeit (rein taktische Maßnahme) technischer Kundendienst
funktionale Mängel in bezug auf die rationalen Momente ansprechenden Produktfunktionen treten auf 1)	Produktverbesserungen bzw. Veränderungen strategischer Natur; primär technischer Art
Mängel in bezug auf die irrationalen Momente ansprechende Produktfunktionen treten auf 2)	Produktverbesserungen bzw. Veränderungen strategischer Natur; (Änderungen der Verpackung, Namen, Farbe, Stiling)
sekundäre Produktfunktionen werden im Wege der Verwendung deutlich	keinerlei Maßnahmen zu diesem Zeitpunkt, jedoch Registration in bezug auf die später durchzuführende Marktleistungsentwicklungsstrategie
sekundäre Märkte zeichen sich bereits ab	Einleitung der Produktentwicklungsphsen für die Entwicklung der entsprechenden Produktvariante (strategische Entscheidung)
mangelhafte Befriedigung des Zentralmarktes durch das neue Produkt	strategische Produktverbesserungen, um optimale Bedarfsgerechtigkeit zu erzielen
Produkt ist nicht in der Lage, sich einen Zentralmarkt zu erschließen	strategische Entscheidung, das Produkt aus dem Markt zu ziehen

1) Hier handelt es sich in Anlehnung an Kapferer/Disch um folgende Funktionsbereiche: die technische Eignung, den Grad der Zweckerfüllung im technischen Sinne, die Nutzungsformen sowie die Lebensdauer im technischen Sinne; vgl. Kapferer/Disch " Produktpolitik = 47 ff.

2) In diesem Zusammenhang beziehen sich die auftretenden Mängel auf die dem Produkt innewohnende Besitztumsfunktion, Demonstrationsfunktion, Symbol- oder Ausdrucksfunktion, Affekt und Novitätsfunktion; siehe zur absatzwirtschaftlichen Relevanz dieser Funktionen Kapferer/Disch = Produktpolitik = 51 ff.

Es bedarf keiner weiteren Ausführungen, daß gerade in Verbindung mit der in diesem Zusammenhang unterstellten einstufigen Marktgewinnungsstrategie in Form einer Pionierstrategie mit hoher Einführungsgeschwindigkeit die Beseitigung der anfallenden Mängel in der Produktkonzeption den Einführungsprozeß ungemein erschwert, da von den potentiellen Nachfragern Produktvariationen in der Introduktionsphase als ein Eingeständnis eigener Produktunvollkommenheit interpretiert werden; hieraus ergibt sich insofern eine Erhöhung des Einführungswiderstandes, als auf der Nachfragerseite das Ende der sogenannten "Null-Serien" abgewartet wird; für den Hersteller haben derartige Verhaltensweisen wiederum die Konsequenz, daß der Break-even-Point viel später erreicht, die Verlustzone damit zeitlich verlängert und den Wettbewerbern der Marktzutritt erleichtert wird.

2.3.3.1.2 Instrument Preispolitik[1)]

(a) Preispolitische Problemsituationen

Aus der Vielzahl preispolitischer Problemsituationen lassen sich vereinfachend die folgenden vier wichtigsten herausarbeiten[2)]:

(1) Ein Preis wird erstmalig festgesetzt;

(2) unternehmensinterne Faktoren (Kostenerhöhungen) verlangen nach Preisvariationen[3)];

(3) unternehmensexterne Faktoren verlangen nach Preisvariationen (z.B. Aktionen der Wettbewerber);

(4) im Falle von Mehrproduktprogrammen werden Preisvariationen bzw. Abstimmungen aufgrund von Substitutionseffekten notwendig.

Setzt man diese vier preisstrategischen Situationen in eine Beziehung zum Produktlebenszyklus, dann ist erkennbar, daß Problem Nr. (1) vor allem für die Introduktionsphase gilt, die übrigen mehr für die späteren Lebensphasen[4)]. Es wird ferner deutlich, daß durch die Zuordnung preispolitischer Problemsituationen auf die einzelnen Produktlebensphasen

---

1) Siehe hierzu auch die Ausführungen auf S. 54 zum Preis als einem phasendeterminierenden Kriterium
2) Vgl. Kotler = Marketing Management = 353; Kotler = Operations Research = 34
3) Weitere Gründe für Preisvariationen siehe auch bei Lynn = Price Policies = 178
4) Siehe hierzu auch S. 239 ff.; 257 ff.; 269 ff.

das Problem der Entwicklung optimaler Teilstrategiekombinationen erleichtert wird, liefert doch das Modell durch die Umschreibung phasentypischer strategischer Entscheidungsfelder[1], insbesondere aber durch die Ableitung der phasentypischen wettbewerbspolitischen Konstellation[2], einen auf das tatsächliche Absatzmarktgeschehen hingestimmten Bezugsrahmen für preisstrategische Entscheidungen. Dies wird auch im folgenden Zitat von Dean deutlich:

"The difficulty of pricing new products is enhanced by the dynamic duration of the competitive status of most new products, which decay is speeded by today's rate of innovation. This makes the life cycle of a new product's economic status a strategic consideration in practical pricing"[3].

(b) Preisstrategische Ziele

Bevor alternative Teilstrategien für die Introduktionsphase auf der Basis der auf S.186 dargestellten Marktgewinnungsstrategie entwickelt werden können, ist es notwendig, die preisstrategischen Ziele festzulegen[4]. Grundsätzlich lassen sich die preisstrategischen Ziele in Umsatz- und Gewinnziele untergliedern[5]. Für den hier unterstellten Zusammenhang ist das phasentypische Teilziel für den Einsatz des Instruments "Preis" bereits durch das auf S. 158 dargestellte phasentypische Formalziel und das auf S. 166 umschriebene phasentypische Sachziel sowie der phasentypischen Bereichsstrategie festgelegt. Da phasentypisches Sach- und Formalziel in unmittelbarem Zusammenhang mit dem übergeordneten globalen Marketingziel stehen, welches wiederum eine formale und sachliche Zielkomponente aufweist, ist der mittelbare Zielzusammenhang vom phasentypischen Teilziel bis zum globalen Unternehmungsziel hin gegeben.

Auf dieser Grundlage ergibt sich damit als preisstrategisches Teilziel für die Introduktionsphase: Überwindung der Einführungswiderstände in

---

1) Siehe auch S. 130
2) Siehe auch S. 66 ff.
3) Dean = Pricing Policies = 165; die Bedeutung des Modells liegt nicht nur in der Einbeziehung des absatzwirtschaftlichen Degenerationsprozesses in die Preisentscheidung, sondern auch in der bereits angedeuteten Möglichkeit, der Preistheorie einen empirischen Bezug zu verleih wird nämlich, wie auf S.66 f dargestellt, das Marktformenschema in eine Bezug zum Produktlebenszyklus gesetzt.
4) Zu einem umfassenden Katalog preispolitischer Ziele siehe Bell = Marketing Concepts = 558
5) Zu preispolitischen Zielen siehe auch Hill = Marketing II = 95

Form der Erreichung des Break-even-Punktes bei begrenzter Verlusterzielung. Diese Zielformulierung ist, wie noch zu zeigen sein wird, von ausschlaggebender Bedeutung für die Planung des Einführungspreises i.e. Sinne[1].

(c) Stellenwert der Preisstrategie

Für die Planung von preispolitischen Teilstrategien ist es notwendig, den Stellenwert des Instruments in bezug auf die übrigen Instrumentalvariablen festzulegen. Folgt man den genetischen Planungsphasen bei der Bestimmung einer Preisstrategie, wie sie von Oxenfeldt[2] entwickelt wurden, nämlich

(1) Wahl des Zieles,

(2) Wahl des Produktimage,

(3) Wahl des Marketing-Mix in bezug auf die Instrumente Werbung, Produktgestaltung, Absatzmethode,

(4) Wahl einer bestimmten Preispolitik[3],

(5) Festlegung einer bestimmten Preisstrategie,

(6) Bestimmung des spezifischen Preises,

dann wird deutlich, daß preissstrategische Entscheidungen erst getroffen werden können, wenn Entscheidungen über Produkt-, Werbe- und Distributionsstrategien vorliegen. Derartige Strategien sind für die Preisstrategie konstitutiver Natur. Diese Auffassung wird auch von Bell unterstützt: "Decisions on product, distribution, and promotion must be reached before basic pricing considerations can be taken up"[4].

Nachdem die preispolitischen Ziele festgelegt worden sind, gilt es noch, den Entscheidungsrahmen stichwortartig darzustellen; dieser setzt sich aus folgenden Komponenten zusammen:

---

1) Siehe S. 216
2) Vgl. Oxenfeldt = Multi - Stage Approach = 125 ff.
3) Unter Preispolitik werden in diesem Zusammenhang folgende alternative preispolitische Ansätze gesehen:
   1) Kostenorientierte Preispolitik
   2) Nachfrageorientierte Preispolitik
   3) Wettbewerbsorientierte Preispolitik
   Siehe hierzu ausführlich Kotler = Marketing Management = 360 ff.

(1) Der gewählten Preispolitik, sei es in Form einer kostenorientierten, nachfrageorientierten oder wettbewerbsorientierten Preispolitik[1];

(2) der phasentypischen Marktform[2];

(3) der phasentypischen Preis- bzw. Kreuzpreiselastizität der Nachfrage[3]

(4) den für die Bestimmung der Preisuntergrenze relevanten Kosten[4];

(5) dem Neuheitsgrad des Produkts und der Competitive Lead-Time[5];

(6) der erwarteten wirtschaftlichen Lebensdauer des Produkts[6];

(7) dem Aktivitätsniveau der Nicht-Preis-Variablen.

(d) Alternative Teilstrategien

Es gilt nun, die wichtigsten alternativen Teilstrategien in bezug auf das Instrument Preis darzustellen.

Wird von einer nachfrageorientierten Preispolitik im Gegensatz zu einer kostenorientierten[7] ausgegangen, dann ergibt sich die grundlegende Alternative in eine Preisstrategie hoher Einführungspreise (Skimming Price Strategy) im Gegensatz zu einer Strategie niedriger Einführungspreise (Penetration Price Strategy)[8].

In diesem Zusammenhang ist der Neuheitsgrad des Produkts von ausschlaggebender Bedeutung, bestimmt er doch die Struktur des Angebotsmarktes und den Grad der subjektiven Wertschätzungen der potentiellen Nachfrager in bezug auf das neue Produkt, den sie in eine Relation zum geforderten Preis setzen. Eine diskontinuierliche Innovation - in bestimmten Umfang

---

1) Siehe S. 208; es handelt sich dabei um formale Preisbestimmungsprinzipien, da die theoretischen Preisbestimmungsmodelle in der Regel am Schätzen der Preisabsatzfunktion scheitern; die aufgezeigten Prinzipien der Preisbestimmung haben jedoch den Nachteil, daß sie nur isoliert anwendbar sind.
2) Siehe S. 66 ff.
3) Siehe S. 54 ff.
4) Vgl. hierzu auch Riebel = Preiskalkulation = 550; Mellerowicz = Plankostenrechnung = 255 ff.; Fiuczynsky = Preispolitik = 149
5) Siehe S. 51 ff.
6) Siehe hierzu auch Staudt/Taylor = Managerial Introduction = 232 ff.
7) Zu einer empirischen Untersuchung hinsichtlich der Anwendung einer kostenorientierten Preispolitik bei der Introduktion neuer Produkte siehe ausführlich Thompson/Morgan/MacDonald = Pricing = 7 ff.
8) Siehe hierzu als Grundlage Dean = Economics = 419 ff.; Fiuczynsky = Preispolitik = 156; Welsh = Approach = 272 ff.; Wachholz = Development = 357 ff.

gilt dies auch für eine dynamisch-kontinuierliche - verhilft einer Unternehmung für eine bestimmte Zeit zu einer monopolähnlichen Stellung auf dem Angebotsmarkt. "New product pricing, if the product is truly novel, is in essence monopoly pricing"[1]. Eine derartige Angebotsstruktur läßt ein Höchstmaß an preispolitischer Aktionsfreiheit zu.

Es sei jedoch angemerkt, daß in der Introduktionsphase die monopolistische Angebotsstruktur nicht frei ist von den Monopolgrad dämpfenden Restriktionen[2]; so ist sie

(1) nicht absolut, da indirekt jedes Produkt einem gewissen Substitutionswettbewerb ausgesetzt ist;
(2) im Zeitablauf vergänglich, da im Zeitablauf konkurrierende Produkte in Form von Imitationen auftreten;
(3) kontrollierbar, d.h. sie kann vom Hersteller verkürzt und - wenn auch nur bedingt - verlängert werden (z.B. Patente).

Eine abwägende Gegenüberstellung der erwähnten phasentypischen Teilstrategien erscheint sinnvoll, da beide zur Realisation des Marktgewinnungszieles beitragen[3]. Eine Preisstrategie hoher Einführungspreise ist angebracht, wenn

(1) für ein Produkt mit hohem markt- und konsumentenbezogenem Neuheitsgrad, bei dem die direkte und die Kreuzpreiselastizität in der Introduktionsphase gering ist und das dem Hersteller zu einer monopolähnlichen Stellung auf dem Angebotsmarkt führt und in Verbindung mit einer stufenweisen Senkung des Preises in späteren Produktlebensphasen auf die Bedienung von unterschiedlichen Nachfrageelastizitäten aufweisende Teilmärkte abgezielt wird[4]; es gilt, auf jedem Teilmarkt eine möglichst große Konsumentenrente abzuschöpfen;

(2) die Elastizitäten der Nicht-Preis-Variablen besonders groß sind;

---

1) Dean = Pricing Policies = 166
2) Vgl. Dean = Pricing Policies = 166
3) Zu einem empirischen Beispiel einer Skimming Price Strategy aus dem Bereich der Elektroindustrie siehe Bell = Maturing TV = 12 ff.
4) Brickner spricht in diesem Zusammenhang auch von einer Strategie des "Time Segmentation Pricing"; vgl. Brickner = Pricing Strategies = 186; siehe ferner James = Contemporary Approach = 529; Karger = New Product = 62

(3) sich mit einem geringen Absatzvolumen an den potentiellen Absatzmarkt herangetastet werden soll, besonders für den Fall, daß die Nachfrageentwicklung noch ungewiß ist und auch große Unsicherheit über den Verlauf der Preisabsatzfunktion besteht; dies setzt allerdings voraus, daß sich der Kosteneffekt aufgrund der Produktion geringerer Teilmengen als Folge des hohen Preises in Grenzen hält[1];

(4) das Umsatzvolumen während der Introduktionsphase bewußt klein gehalten werden soll, da noch kapazitative Engpässe im Produktions- und Distributionssektor bestehen bzw. das Produktionsverfahren und auch das Produkt noch gewisse Mängel aufweisen[2];

(5) es sich um kurze Produktlebenszyklen handelt, die Zeit für den Rückfluß der verauslagten liquiden Mittel somit relativ kurz ist. Diese Teilstrategie ist auch dann angebracht, wenn die Competitive Lead Time gering und damit das Vollkostenprinzip nur kurze Zeit anwendbar ist[3];

(6) in der Introduktionsphase über die Preisabsatzfunktion große Unsicherheit besteht, erscheint es sinnvoller, m it hohem Preis "in den Markt zu gehen" und die für optimal gehaltene Preis-Mengenkombination im Wege sukzessiver Preissenkung zu erreichen, da sich Preise leichter nach untern als nach oben korrigieren lassen[4];

(7) in den frühen Produktlebensphasen das notwendige Kapital für die Finanzierung der in den Reifephasen zur Anwendung gelangenden Marktleistungsentwicklungsstrategien akkumuliert werden soll[5];

(8) aufgrund von Patentschutz oder einer längeren Competitive Lead Time bedeutende Marktzutrittswiderstände (hohe R & D Kosten, Kontrolle von Rohmaterialien, hohen Kosten in bezug auf den Einsatz der Nicht-Preis-Variablen) bestehen, sich der hohe Einführungspreis somit nicht stimulierend auf den Eintritt von Wettbewerbern auswirkt[6].

---

1) Vgl. Kotler = Marketing Management = 358
2) Vgl. auch Lynn = Price Policies = 132
3) Siehe hierzu auch Oxenfeldt = Realistic Price = 338; Lynn = Price Policies = 122
4) Vgl. Scheele = Preis = 154
5) Vgl. Dean = Economics = 420
6) Vgl. Kotler = Marketing Management = 358

Die wesentlichsten Nachteile einer "Preisstrategie hoher Einführungspreise" lassen sich wie folgt zusammenfassen: Aufgrund des niedrigen Umsatzvolumens wird der Break-even-Punkt spät erreicht, d.h. die Introduktionsphase erstreckt sich über einen langen Zeitraum; eine hohe Einführungsgeschwindigkeit kann nur dann erreicht werden, wenn ein entsprechend intensiver Einsatz der Nicht-Preis-Variablen im Sinne flankierender Maßnahmen erfolgt. Es bleibt jedoch festzuhalten, daß eine Strategie hoher Einführungspreise in bezug auf den in den Reifephasen intensiv einsetzenden Preiswettbewerb eine bessere gewinnstrategische Ausgangsposition hervorruft, da der preisstrategische Aktionsbereich breiter ist als im Fall der nun kurz darzustellenden "Strategie niedriger Einführungspreise"[1]. War erstere Strategie primär gewinnorientiert[2], ist letztere stärker auf die Umsatzziele in Form maximaler Marktanteile ausgerichtet. Ihre Anwendung ist unter den folgenden Bedingungen angebracht, wenn

(1) sich das neue Produkt keinem "Elitemarkt" gegenübersieht und auf die schnelle Durchdringung eines Massenmarktes abzielt, auf dem die Preis- und Kreuzpreiselastizität der Nachfrage größer als eins ist; sich damit als Folge eines niedrigen Preises zusätzlich Nachfrager dem neuen Produkt zuwenden[3];

(2) durch schnelles Erreichen großer Absatzvolumen das Ziel der Kostendegression bereits in der Introduktionsphase realisiert werden soll[4];

(3) eine Strategie der Absatzmarktdifferenzierung mit Hilfe des Instruments "Preis" in späteren Lebensphasen ausscheidet;

(4) es gilt, den Einbruch der Wettbewerber in den neuen Markt zu verhindern, indem der niedrige Einführungspreis die Funktion eines "Stay Out Preises"[5] übernimmt; ein niedriger Preis in der Introduktionsphase erzeugt zum einen bei den Wettbewerbern den Eindruck, es handele sich um einen wenig gewinnversprechenden Markt[6] (aufgrund des niedrigen Preises ergibt sich bei gleichen Kostenbelastungen ein niedrigerer Deckungsbeitrag bzw. ein niedrigerer Gewinn vor Abzug der Steuern); zum anderen

---

1) Siehe hierzu als Grundlage Dean = Economics = 420; Dean = Price Policies = 175 ff.; Baumol = Business Behavior = 45 ff.; Brickner = Pricing Strategies = 186 ff.
2) Siehe hierzu auch Anderson = Maximum = 266 ff.
3) Vgl. Kotler = Marketing Management = 357
4) Siehe hierzu auch Gutenberg = Produktion = 119 ff.
5) Vgl. McCarthy = Basic Marketing = 643
6) Ähnlich auch Karger = New Product = 62

erschwert natürlich eine Strategie niedriger Einführungspreise den Einbruch potentieller Wettbewerber im Rahmen einer Strategie der konkurrierenden Markterschließung[1] mittels des Preises[2]. Ähnliches gilt auch in bezug auf das Auftreten von Handelsmarken besonders in der Reifephase;

(5) durch Vorwegnahme künftiger Preissenkungen in Form des niedrigen Einführungspreises die mit Preissenkungen verbundenen Goodwill-Verluste von vornherein ausgeschlossen werden[3]; da der Preis einen integralen Bestandteil des Produkts darstellt und vor allem der potentielle Erwerber den Wert eines Produkts in der Relation zu der Preishöhe sieht[4], stellen Preisreduzierungen in späteren Lebensphasen in der Wertschätzung der Nachfrager Eingeständnisse eigener Produktvollkommenheit dar;

(6) das Produkt nur einen begrenzten Neuheitsgrad aufweist, der Produktdifferenzierungseffekt gering ist und von den potentiellen Wettbewerbern durch entsprechende Reaktion leicht und schnell kompensiert werden kann[5]; eine derartige Produktbeschaffenheit verlangt nach einer Marktgewinnungsstrategie mit hoher Einführungsgeschwindigkeit mit dem Ziel, möglichst schnell einen hohen Marktanteil zu gewinnen, um vor den Wettbewerbern einen Wettbewerbsvorsprung zu erlangen.

Zusammenfassend sei festgehalten, daß eine Strategie hoher Einführungspreise sich primär für eine Pionierstrategie eignet, wogegen eine Strategie niedriger Einführungspreise ein größeres Eignungspotential für eine Strategie der konkurrierenden Markterschließung aufweist[6].

(e) Formale Preisfestsetzung

Der nur begrenzt zur Verfügung stehende Raum erlaubt nicht, auf das Problem der formalen Preisfestsetzung einzugehen[7], desgleichen kann nur auf die Bayesian Entscheidungstheorie als ein Instrument der Auswahl

---

1) Siehe S. 182
2) Siehe hierzu auch Journal of Marketing = Lower Price = 5 ff.
3) Vgl. Fiuczynsky = Preispolitik = 155 ff.
4) Vgl. Leduc = Launch = 75
5) Siehe auch Brickner = Price Strategies = 201; Bell = Marketing Concepts = 573
6) In diesem Zusammenhang sei auf einen modellanalytisch-quantitativen Vergleich beider Teilstrategien in Begriffen von Reaktion der Wettbe ber, Nachfrage, Roi, variablen Kosten, Investitionen und Dauer des P duktlebenszylkus durch Brickner hingewiesen, dessen Wiedergabe aus P gründen nicht möglich ist, dessen Ergebnisse aber in obiger Gegenübe stellung berücksichtigt wurden. Siehe Brickner =Price Strategies= 18
7) Siehe hierzu das empirisch-orientierte Beispiel bei Hill = Marketing 121 ff.

der optimalen Preisstrategie in Verbindung mit der Computer-Simulation hingewiesen werden[1]. Schließlich sei an dieser Stelle auch nur auf das Problem verwiesen, ob das Grenzkosten- oder das Vollkostenprinzip für die Bestimmung der Preisuntergrenze heranzuziehen ist. Wird nach dem Grenzkostenprinzip verfahren, dann kann die Preisuntergrenze entsprechend tiefer veranschlagt werden[2]; für die Bestimmung der Preisobergrenze, die im Fall einer Pionierstrategie primär durch die Nutzenschätzungen der potentiellen Nachfrager bestimmt wird[3], ist dieses Problem nur dann von Bedeutung, wenn während der späteren Produktlebensphasen eine Strategie des "Sliding Down the Demand Curve"[4] zur Anwendung gelangen soll.

(f) Oligopolsituation und Preisstrategie

Bei den soeben dargestellten Strategiealternativen wurde die Introduktion einer diskontinuierlichen Innovation unterstellt, die ein Angebotsmomopol impliziert[5]. Werden jedoch kontinuierliche und kontinuierlich-dynamische Innovationen eingeführt, herrscht während der Introduktionsphase in der Regel ein Angebotsoligopol[6]; im Fall einer derartigen Marktstruktur ist der preispolitische Spielraum insofern eingeschränkt, als nun bei der Planung einer spezifischen Preisstrategie nicht nur das Verhalten und die Nutzerwartungen der potentiellen Nachfrager berücksichtigt werden müssen, sondern auch die Wirkungen des oligopolistischen Reaktionssystems[7] mit in das Entscheidungskalkül einzubeziehen sind.

Grob vereinfacht ergeben sich dann für die Introduktionsphase drei alternative Teilstrategien:

(1) Eine Strategie, die das herrschende Preisniveau unterbietet,

(2) eine Strategie, die sich dem herrschenden Preisniveau anpaßt,

(3) eine Strategie, die das herrschende Preisniveau überschreitet.

---

1) Zum Bayesian Ansatz Green = Bayesian Decision Theory = 5 ff.; Magee = Decision Trees = 126 ff.
2) Siehe hierzu ausführlich Freudenmann = Planung = 110; Bergfeldt/Early/Knobloch = Profit-Growth = 85 ff.; Kraushar = New Products = 136
3) Vgl. Leduc = Launch = 76
4) Karger = New Product = 62; ferner auch hinsichtlich eines praktischen Beispiels Dean = Economics = 421
5) Vgl. auch Hill = Marketing II = 97
6) Vgl. auch Fiuczynsky = Preispolitik = 155 ff.
7) Siehe hierzu als Grundlage Gutenberg = Absatz = 270 ff.

Die Wettbewerber können nun entweder über die Instrumente des Preis- oder des Nicht-Preis-Wettbewerbs reagieren. Ihnen bleibt einmal die Möglichkeit, auf die produkt- und preispolitischen Aktionen der einführenden Unternehmung preisstrategisch durch Senkung der Preise ihrer eigenen Produkte zu reagieren. Da aber eine Senkung des Preises in den Augen der Nachfrager als Eingeständnis eigener Produktunvollkommenheit aufgefaßt wird, ferner der Zerfall des "Differentiellen Wettbewerbsvorteils" der eigenen Produkte langfristig nicht über das Instrument "Preis" aufgefangen werden kann, wird die Konkurrenz nicht zum Preis-, sondern zum Qualitätswettbewerb greifen, d. h. ihrerseits eine kontinuierliche oder kontinuierlich-dynamische Innovation auf den Markt bringen. Je nach der von der Konkurrenz benötigten Zeit für die Entwicklung eines gleichwertigen Wettbewerbsprodukts hängt die Dauer der außerhalb der Autonomiezone betriebene Hochpreispolitik im Oligopol ab[1].

Eine Strategie im unteren reaktionsfreien Bereich bzw. eine Strategie, die diesen nach unten unterschreitet, ist im Grunde sinnlos, da sie - wie eingangs bereits erwähnt - zu keiner gewinngünstigeren Lage der Unternehmung führt. Sie ist nur dann sinnvoll, wenn mangelndes akquisitorisches Potential des neuen Produkts durch einen speziellen kurzfristigen "Einführungspreis i.e.S." in Form einer preispolitischen "Aktion" ausgeglichen werden soll. Theoretisch würden die Wettbewerber auch mit Preisreduzierungen reagieren[2]; in dem hier unterstellten Fall werden sie jedoch in der Erkenntnis, daß es sich nur um einen kurzfristigen "Promotional Price"[3] handelt, der nicht den Charakter einer langfristigen "aktiven Kampfpreispolitik"[4] aufweist und gegen Ende der Introduktionsphase wieder angehoben wird, ihrerseits keinerlei preispolitische Aktionen unternehmen

---

1) Hinsichtlich eines empirischen Beispiels für die Dauer eines innovativen Wettbewerbsvorsprungs siehe auch Stewart = Product Strategy = 65 u. 73 ff.; zu einer Darstellung der einzelnen Reaktionszeiten Gutenberg = Absatz = 406
2) Siehe ausführlich Gutenberg = Absatz = 292 ff.
3) Siehe ausführlich zur Anwendung des "Promotional Price" Lynn = Price Policies = 139 ff.
4) Hill = Marketing II = 102

Eine "Penetrations-Preis-Strategie" paßt sich entweder dem herrschenden Preisniveau an oder unterbietet dies, d. h. sie bewegt sich im unteren Bereich der Autonomiezone, obgleich der "Differentielle Wettbewerbsvorteil" eine Ansiedlung des Preises im oberen Bereich der Autonomiezone erlauben würde. Eine derartige, nicht gewinnmaximale Preisstrategie zielt, wie bereits an früherer Stelle erwähnt, auf die Erzielung eines möglichst großen Umsatzvolumens bzw. Marktanteils ab.

Zusammenfassend sei festgehalten, daß für die Introduktionsphase folgende Strategiealternativen bestehen: Einmal die Strategie hoher Einführungspreise, zum anderen die Strategie niedriger Einführungspreise und schließlich als kombinierte Strategie eine Strategie hoher Einführungspreise in Verbindung mit einem spezifischen Einführungspreis i.e. Sinne als besonderem "Promotional Price".

Da in der Introduktionsphase entweder monopolistische oder oligopolistische Angebotsstrukturen herrschen und diese durch den Neuheitsgrad eines Produkts funktional bestimmt werden, ist die zugrunde gelegte Produktstrategie konstitutiv für den Einsatz des Instruments Preis. Preisstrategische Entscheidungen der Introduktionsphase legen ihrerseits die preisstrategischen Variationsmöglichkeiten in den späteren Lebensphasen fest.

2.3.3.1.3 Instrument Werbung[1)]

(a) Die Werbe-Spirale

Die Notwendigkeit, auch Webestrategien auf der Grundlage des Produktlebenszyklus zu planen, klingt in der einschlägigen Literatur an, jedoch mangelt es vollständig an ausführlichen Darstellungen. Bei Kotler findet sich folgender Hinweis: "The optimum promotional

---

1) Für die folgende Darstellung wird sich der Begriffsdefinition von Behrens bedient, der Absatzwerbung umschreibt als "die verkaufspolitischen Zwecke dienende, absichtliche und zwangfreie Einwirkung auf Menschen mit Hilfe spezieller Kommunikationsmittel". Behrens = Absatzwerbung = 14

mix varies with the nature of the product, its stage in the life cycle, the nature of the buying process, the promotional strategy of the competitors, and a host of other factors"[1].

Eine Weiterentwicklung dieses Ansatzes stellt die "Advertising Spiral" von Klepper dar[2]: "The advertising spiral forces one to answer the important question: in which stage is the product? Should we do pioneering work in an effort to introduce this type of product? Should we do competitive work to get a larger share of the market? What proportion should be pioneering advertising, what portion competitive? Is our product coasting along in the retentive stage?[3]"

Ausgehend von dieser Fragestellung leitet Keller drei unterschiedliche werbestrategische Phasen ab, die sich dem Modell des Produktlebenszyklus zuordnen lassen, nämlich

(1) die Pionierphase (Introduktionsphase und frühe Wachstumsphase);
(2) die wettbewerbsbestimmte Phase (expandierende Reifephase, stabile und kontraktierende Reifephase);
(3) die degenerierende Phase (Degenerationsphase).

Wird dieser Typisierung und Zuordnung zugestimmt, dann lassen sich die Determinanten für die Planung phasentypischer Werbeziele und Werbestrategien unmittelbar aus dem Produktlebenszyklus ableiten; ähnliches gilt auch für die Planung des phasentypischen Werbebudgets. Erneut wird in diesem Zusammenhang deutlich, daß der Produktlebenszyklus wichtige Entscheidungsgrundlagen für die operative Planung auch des Einsatzes des Instruments Werbung liefert, da er aufzeigt, daß im "Leben" eines Produktes unterschiedliche werbestrategische Situationen bestehen, die nach der Planung differenzierter Werbeziele und Strategien verlangen. So führt auch Dean aus: "The promotional elasticity of a product will probably change over the product's life cycle of its public acceptance, and its market elasticity and share elasticity may also vary with the stage of market development"[4].

---

1) Kotler = Marketing Management = 453
2) Siehe Klepper = Advertising Procedure = 47
3) Klepper = Advertising Procedure = 45
4) Dean = Economics = 353/354

b) Werbeziel

Die Bestimmung des phasentypischen Werbeziels (Teilziel) stellt neben der Wahl der phasentypischen Mittel zur Zielrealisation das zunächst zu behandelnde Problem dar[1]. Das auf S. 158 f. dargestellte Bereichsziel der "Marktgewinnung bei begrenzter Verlusterzielung" ist für die Planung der phasentypischen Werbestrategien der Introduktionsphase nur insofern anwendbar, als es festlegt, daß es sich in dieser Phase um "Marktschaffungs- oder Einführungswerbung"[2] handelt. Im folgenden soll dieses grobe Bereichsziel unter dem Gesichtspunkt eines operationalen phasentypischen Teilziels für den Einsatz der Instrumentalvariablen Werbung differenzierter umschrieben werden. Aus obigem Bereichsziel läßt sich unmittelbar das "Umsatzexpansionsziel" im Behrens'schen Sinne[3] ableiten, das im Fall der ihm zugeordneten Einführungswerbung auf "die erstmalige Werbung für ein Einzelgut oder eine Gütergruppe auf dem Gesamtmarkt oder einem Teilmarkt"[4] abzielt.

McCarthy spricht in diesem Zusammenhang von "Pioneering Advertising", die folgende für die Introduktionsphase typischen Werbeziele anstrebt:

(1) "Aid in the introduction of new products to specific target markets.
(2) ... Help to obtain desirable dealer outlets.
(3) ... Prepare the way for salesmen by presenting the company's name and the merits of its products.
(4) Tell about the availability of new products and the possible uses of other products."[5]

---

1) Auf die vielfältigen Probleme der Werbeplanung kann nicht eingegangen werden. Siehe hierzu auch als Grundlage Wagner = Werbeplanung = 26 ff.; Heuer = Elemente =; es muß sich auf Werbeziele, Werbeobjekte und Werbesubjekte beschränkt werden.
2) Siehe auch Korndörfer = Werbebudgets = 25 ff.
3) Vgl. Behrens = Absatzwerbung = 51; zu einer Darstellung der vielfältigen Werbeziele siehe auch Heuer - Werbeplanung = 38 ff.
4) Bidlingmaier = Werbeziele = 410
5) McCarthy = Basic Marketing = 576; ähnlich auch Frey/Haltermann = Advertising = 54

Ein ähnlicher für die Introduktionsphase typischer Zielkatalog findet sich auch bei Alexander[1] und Forrester[2], der vereinfacht wie folgt lautet:

(1) Information der potentiellen Erwerber über die Existenz des neuen Produkts als einer neuartigen Problemlösung und über die Absatzmittler, bei denen es erworben werden kann;
(2) Überwindung der Einführungswiderstände auf Absatzmittler[3] und Endverbraucherebene;
(3) Induzierung von Impulskäufen und Demonstration der innovativen Komponenten des neuen Produkts;
(4) edukative Information der potentiellen Nachfrager im Wege der "einführenden Werbung"[4] über die neuartigen Produktfunktionen unter exakter Herausstellung des Differentialnutzens.

(c) Alternative Werbeobjekt- und Werbesubjektstrategien

Ist das phasentypische Teilziel der Werbung für die Introduktionsphase festgelegt, gilt es, die jeweiligen Teilstrategien zu bestimmen[5]. In diesem Zusammenhang geht es um die Entwicklung einer für die Introduktionsphase typischen Teilstrategie in bezug auf

(1) Werbeobjekte
(2) Werbesubjekte
(3) Werbemittel
(4) Werbeträger[6].

---

1) Vgl. Alexander = Management = 360
2) Vgl. Forrester = Advertising Dynamics = 108; siehe zu einem hiervon abweichenden Katalog Rice = Campaign = 36; des weiteren zu Werbezielen auch Burton/Miller = Fundamentals = 190
3) Siehe zu einem empirischen Beispiel Marple/Wissmann = Grocery Manufacturing = 203 ff.
4) Siehe ausführlich Hundhausen = Wesen = 263
5) Aus Platzgründen muß sich auf die phasentypische Entwicklung von Werbeobjekt- und Werbesubjektstrategien beschränkt werden.
6) Zu den für diese Phase besonders wichtigen Werbeträgern und Werbemitteln siehe besonders McLure = Werbemedien = 223 ff.; O'Ryan = Verkehrsmittelwerbung = 255 ff.; McCannon = Neue Produkte = 225 ff. Harnet = Zeitschriften = 237; Vernessan = Fachzeitschriften = 245 f vor allem auch Borden = Supermarkets = 10; hier wird ausführlich dargestellt, welche Werbemittelstrategien im Food-Sektor in der Introduktionsphase angewendet werden.

(1) Zur Werbeobjektstrategie der Introduktionsphase

Wird von den von Jacobi[1] entwickelten vier alternativen Werbeobjektstrategien ausgegangen, nämlich der

(a) Werbung in gleicher Intensität für alle Objekte (Strategie I);
(b) Werbung für alle Objekte in gleicher Intensität unter besonderer Herausstellung eines Werbeobjektes (Strategie II);
(c) Werbung in gleicher Intensität für ausgewählte Objekte (Strategie III);
(d) Werbung mit unterschiedlicher Intensität für ausgewählte Objekte (Strategie IV),

dann kommt zwecks Realisation des eingangs erwähnten phasentypischen Bereichsziels der Umsatzexpansion der Werbeobjektstrategie II die grundlegende Bedeutung für die Introduktionsphase zu.

Eine derartige Objektstrategie bedingt, daß dem neu einzuführenden Produkt im Vergleich zu den übrigen Produkten des Leistungsprogramms der größte Teil des zur Verfügung stehenden Werbebudgets zugeteilt wird [2].

Die für die Introduktionsphase typische dominante Werbung[3] läßt sich des weiteren hinsichtlich der Intensität ihres phasentypischen Einsatzes bei gleichem Etatanteil in die folgende Strategiealternative untergliedern:

---

1) Vgl. Jacobi = Werbestrategien = 440/441
2) So stellen in diesem Zusammenhang Buzzell/Nourse in einer empirischen Studie an 127 Produkten des Lebensmittelbereichs eine durchschnittliche Werbequote in % des Umsatzes während des ersten Jahres voller Distribution von 43 % fest. Im Bereich der Cold Breakfast Cereals betrug die Werbequote sogar 51 %. Siehe hierzu auch Buzzell/Nourse = Food Processing = 10 (in den Größen sind die Kosten für Personal Selling enthalten); ferner siehe auch Stern = Starthilfe = 1358 ff.
3) Zum Begriff der dominanten Werbung siehe Behrens = Absatzwerbung = 17; ferner auch Kotler = Marketing Management = 451, wo auf die Bedeutung der Werbung für den Erführungserfolg eines neuen Produkts eingegangen wird.

(1) Soll der potentielle Absatzmarkt durch eine intensive "Werbestoß-Strategie" erschlossen werden oder aber durch
(2) eine weniger intensive, d. h. "gestreckte Einführungswerbung".

Wesentlichstes Entscheidungskriterium für die Auswahl einer der aufgezeigten Strategien stellt die im Rahmen der für die Introduktionsphase spezifische entwickelte Marktgewinnungsstrategie dar, vor allem die dort festgelegte Einführungsgeschwindigkeit[1].

Ist durch die Bereichsstrategie eine hohe Einführungsgeschwindigkeit festgelegt, bietet sich die Werbestoß-Strategie an. Sie hat den Vorteil größerer Aggressivität und Nachfragestimulation sowie Nachfragelenkung. Sie bedingt aber gleichzeitig eine maximale Ubiquität des neuen Produkts an allen möglichen Points of Sales, erfolgt sie in Verbindung mit einer einstufigen Marktgewinnungsstrategie[2]. Nun ist diese aber in der Introduktionsphase aufgrund kapazitativer Engpässe, Aufnahmewiderstände bei den Absatzmittlern, logistischer Probleme nicht immer gewährleistet; nichts ist aber gerade für den Einführungserfolg eines neuen Produkts gefährlicher al mangelnde Verfügbarkeit am Point of Sales während einer intensiven werblichen Einführungskampagne, da dann die auftretenden Angebotslücken von den Wettbewerbern sofort für ihre Produkte ausgenutzt werden; diese Argumente sprechen für die "gestreckte Einführungswerbu

Ein weiterer Nachteil einer intensiven Einführungswerbung liegt darin daß irreversible Fehler in der Werbebotschaft, der Streuplanung und der Medienwahl unterlaufen können, die während der intensiven Aktion nicht mehr korrigierbar sind. Insofern bedarf eine derartige Teilstrategie einer gründlichen Testung noch während der Produktentwicklungsphasen. Letztere Probleme sind bei einer gestreckten Einführungswerbung nicht gegeben, da in einem derartigen Fall konzeptionelle Fehler während der Strategieanwendung korrigiert werden können.

---

1) Siehe S. 180
2) Siehe S. 180

Andererseits ist Berg der Ansicht, daß eine gestreckte Einführungswerbung dann erforderlich ist, wenn im Fall der Einführung diskontinuierlicher Innovationen auf die Zerstörung tief verwurzelter Konsumentengewohnheiten abgezielt wird und zu erwarten ist, daß dieser Prozeß lange Zeit in Anspruch nehmen wird[1].

Eine gestreckte Einführungswerbung ist auch dann sinnvoll, wenn in der zu umwerbenden Zielgruppe der Anteil der Innovatoren und Early Adopters besonders gering ist, der Einführungserfolg vor allem von den relativ spät reagierenden Gruppen der Early Majority und der Late Majority abhängt, bei denen der Prozeß der Produktadoption einen längeren Zeitraum in Anspruch nimmt.

Schließlich bietet die gestreckte Einführungswerbung noch die Möglichkeit einer optimalen Synchronisation mit den übrigen kommunikativen Instrumenten, wie z. B. der Sales Promotion und der Public Relations, vor allem aber die Möglichkeit der Abstimmung der Werbung mit dem Prozeß der Auffüllung der Kanäle des Distributionssystems[2], was besonders im Falle der Bereichsstrategie der mehrstufigen Marktgewinnung von großer Bedeutung ist.

(d) Zur Werbesubjektstrategie in der Introduktionsphase

Die Planung der phasentypischen Werbesubjektstrategie der Introduktionsphase bezieht sich auf die Auswahl der Abnehmergruppen, deren Umwerbung im Vergleich zu anderen Nachfragegruppen den höchsten Erlös verspricht.

Bei der Darstellung der phasendeterminierenden Kriterien wurde bereits auf die Diffusionstheorie hingewiesen. Damit ergeben sich für die Introduktionsphase hinsichtlich der Auswahl der Werbesubjekte die Innovatoren und die Frühe Mehrheit als die optimalen Zielgruppen, da bei ihnen aufgrund ihrer sozio-demographischen Eigenschaften die Aufnahmewiderstände besonders gering sind. Eine derartige Differenzierung

---

1) Vgl. Berg = Entries = 544
2) Vgl. Berg = Entries = 545

der Zielgruppen ist aber nur im Fall der Marktgewinnungsstrategie mit niedriger Einführungsgeschwindigkeit möglich. Ist beispielsweise während der Introduktionsphase eine Marktgewinnungsstrategie in Form der Penetrations-Preis-Strategie bei einstufiger Marktgewinnung und hoher Einführungsgeschwindigkeit geplant, dann bedingt eine derartige Bereichsstrategie eine Werbesubjektstrategie, die alle potentiellen Nachfrager, auch diejenigen, die sich erst in späteren Lebensphasen dem Produkt zuwenden, erfaßt. In einem derartigen Fall ist die Introduktionsphase so kurz, daß in ihr eine spezifische Hinstimmung von Werbebotschaft und Werbemittel auf der Grundlage der Differenzierung der Werbesubjekte im Sinne der Diffusionstheorie ungeeignet erscheint, da bei ausschließlicher Umwerbung von Innovatoren und Early Adopters das phasentypische Marketingziel, nämlich die Gewinnung eines Massenmarktes, nicht erreicht wird.

Wird nun andererseits für die Introduktionsphase eine Marktgewinnungsstrategie in Form einer Pionierstrategie mit hohen Einführungspreisen, mehrstufiger Marktgewinnung und niedriger Einführungsgeschwindigkeit gewählt[1], dann bietet diese Bereichsstrategie durchaus Raum für die Wahl der Werbesubjekte auf der Basis der Diffusionstheorie.

Es bietet sich dann die Möglichkeit, nur die Werbesubjekte zu umwerben, die den Prozeß des "Word of Mouth Advertising"[2] in Gang setzen

Es stellt sich damit die Frage, ob der mit diesem Prozeß verbundene "Opinion Leader Effekt" von den Innovatoren oder den Early Adopters ausgeht. King[3] konnte für den Bereich der Mode nachweisen, daß den Early Adopters primär die Funktion der Konsumleitbilder zukommt und nicht den aufgrund ihrer sozio-demographischen Merkmale isolierten Innovatoren. Ähnlich ist auch die Auffassung von Reynolds[4], der vor allem hervorhebt, daß der für den Einführungserfolg einer diskontinuierlichen Innovation so entscheidend wichtige "Change Agent" mit den

---

1) Siehe S. 180 ff
2) Siehe hierzu als Grundlage Arndt = Word of Mouth = 134/135, 147/148; Arndt = Word = 188 ff.; Arndt = Integration = 289 ff.; Webster = Opinion = 455 ff.
3) Vgl. King = Communication Innovator = 425 ff.
4) Siehe auch Reynolds = Opinion Solidification = 20 ff.; Reynolds = Products - Markets = 214 ff.; auch Buchner = Diffusionsforschung =

Opinion Leaders in Form des Early Adopters in einem komplementären Verhältnis steht, als er nämlich als "Information Seeker" beim Opinion Leader um Informationen über die Innovation nachsucht, um dann den Diffusions- und Adoptionsprozeß in Gang zu setzen. Hieraus ergibt sich die für die Planung der Werbesubjektstrategie wichtige Konsequenz:

- Unter der Voraussetzung, daß die einzelnen Gruppen hinreichend exakt bestimmt werden können, stellt die Gruppe der Early Adopters - in bezug auf den Auswahlentscheid der für die Introduktionsphase typischen Zielgruppe im Fall der eingangs umschriebenen spezifischen Marktgewinnungsstrategie - bei gegebenem Werbebudget die optimale Werbesubjektgruppe dar.

- Es gilt, in der Introduktionsphase nicht nur die Opinion Leaders zu umwerben, sondern auch gleichzeitig die Change Agents mit in die Planung der Werbesubjektstrategie einzubeziehen[1].

Mit in den Fragenbereich der Planung der Werbesubjektstrategie der Einführungsphase gehört auch die Überlegung, ob das neue Produkt durch die "Absatzkanäle gedrückt" oder aber "gezogen" werden soll[2].

Ist im Falle des indirekten Absatzweges der Einführungswiderstand bei den Absatzmittlern groß und verfügen diese über eine gewisse Monopolstellung gegenüber dem Hersteller, dann ist es sinnvoll, die Einführungswerbung schwerpunktmäßig auf die Ebene der Endverbraucher zu legen, um auf diese Weise den Einführungswiderstand bei den Absatzmittlern unter gleichzeitiger Nachfrageschöpfung bei den Endverbrauchern zu brechen[3]. Die Wirksamkeit einer derartigen Strategie wird aus folgendem Zitat deutlich:

"... when (Procter & Gamble Salesmen) walk in with their soft-spoken ways, you know they are always carrying that big advertising stick.

---

1) Siehe zu einem ähnlichen Ansatz auch Reynolds = Products - Markets = 218
2) Vgl. Corey = Development = 97; Fiuczynsky = Preispolitik = 13; Borden = Supermarkets = 572
3) Ähnlich auch Borden = Supermarkets = 571

When they bring in a new product, you just have to take it. Otherwise, with all that advertising, the women start coming in here screaming 'Where is this?' 'Where is that?'"[1)]

Im Fall der entgegengesetzten Strategie verlagert sich die Werbung primär auf die Umwerbung der Absatzmittler unter gleichzeitiger Zurverfügungstellung von Werbehilfen am Point of Sales. Ein Teil der Aufgaben der Gewinnung des neuen Marktes wird ferner auf die Absatzmittler übertragen. Borden[2)] konnte in einer empirischen Untersuchung nachweisen, daß die Aufnahmebereitschaft der Absatzmittler mit zunehmender Bereitstellung von Werbehilfen am Point of Sales durch den Hersteller wächst, die Einführungswiderstände auf Absatzmittlerebene somit geringer werden. Damit kommt der Werbung am Point of Sales zweierlei Aufgabe in der Introduktionsphase zu: Einmal stimuliert sie auf Endabnehmerebene zu den für den Einführungserfolg so wichtigen Impulskäufen und zum anderen trägt sie zur Überwindung der Einführungswiderstände auf Absatzmittlerebene bei.

2.3.3.1.4 Instrument Absatzmethode

(a) Rang und Flexibilität des Instruments

Absatzmethode wird im folgenden als Oberbegriff für die Begriffe Vertriebssystem, Absatzform und Absatzweg verstanden[3)]; es geht im hier unterstellten Zusammenhang um die phasentypische Darstellung der Wahlmöglichkeiten, die dem Unternehmen zur Verfügung stehen,

---

1) Dun's Review = Marketing Success = 88
2) Vgl. Borden = Supermarkets = 571
3) Vgl. Gutenberg = Absatz = 123; siehe zu andersartigen Begriffsinterpretationen Koch = Vertrieb = 121; hier wird eine Untergliederung in Vertriebskanäle und Vertriebsmethoden vorgenommen; Seyffert spricht in diesem Zusammenhang von Vertriebsformen des Handels; vgl. Seyffert = Wirtschaftslehre = 194; Schäfer von Vertriebskanälen, vgl. Schäfer = Absatzwirtschaft = 181. Um den Umfang der Darstellung nicht zu sprengen, muß eine differenzierte phasentypische Variation der Absatzform, des Vertriebssystems und der Absatzwege unterbleiben. Es erfolgt eine Beschränkung auf die Variation der Absatzmethode in Form einer übergeordneten Betrachtungsweise, wobei dem "Absatzweg" eine besondere Beachtung geschenk wird. Es wird vereinfachend von einem indirekten Absatzweg ausgegan

um ihre Güter an den Verbraucher, Weiterverarbeiter oder Investor heranzutragen[1], und zwar im Sinne einer die absatzpolitische Komponente unterstreichenden "Channel Strategy"[2], im folgenden auch mit dem Begriff Distributionsstrategie umschrieben.

Grundsätzlich zählt die Wahl einer Distributionsstrategie zu den langfristigen, strategisch-konstitutiven Entscheidungen einer Unternehmung, da ein Wechsel der Absatzmethode kurzfristig nur sehr schwer möglich ist[3], erschweren doch eine Vielzahl von Bindungen, Präferenzen und synergetischen Effekten die Variation des Instruments. Dies gilt insbesondere unter dem Aspekt des dominierenden Einflusses des Instruments "Absatzmethode" auf die Planung des spezifischen Einsatzes der übrigen Instrumentalvariablen. So ist Kotler der Auffassung, daß "... the channels chosen for the company's products intimately affect every other marketing decision. The firm's pricing decisions depend upon whether it seeks a few franchised high-markup dealers or mass distribution; the firm's advertising decisions are influenced by the degree of cooperation from channel members; ..."[4].

Aus dem Tatbestand mangelnder Flexibilität des Instruments "Absatzmethode" darf jedoch nicht geschlossen werden, daß es im Verlauf eines Produktlebenszyklus keiner Veränderung im Sinne eines variierten, phasenspezifischen Einsatzes unterliegt. Zweifelsohne stellt die einmal festgelegte Distributionsstrategie für die Planung der übrigen Instrumentalvariablen Werbung und Preis[5] ein Plandatum bzw. einen "strategischen Rahmen"[6] dar, jedoch verlangt die zunehmende

---

1) Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen = Marketing = 127 ff.
2) Vgl. Bell = Marketing Concepts = 455
3) Vgl. Hill = Marketing II = 76; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen = Marketing = 128
4) Vgl. Kotler = Marketing Management = 386; ferner als erweiternde Grundlage Mallen = Interaction = 99 ff.
5) Siehe hierzu auch Hawkins = Vertical Price Relationships = 140 ff., wo auch die Interaktionen zwischen der Instrumentalvariablen Preis und den verschiedenen Stufen des indirekten Absatzweges eingegangen wird.
6) Nieschlag/Dichtl/Hörschgen = Marketing = 129

Dynamik des Absatzgeschehens im allgemeinen und zunehmende Dynamik der Betriebsformen des tertiären Sektors im besonderen[1] nach einer Modifikation und Variation des einmal zugrunde gelegten Distributionssystems[2] zwecks optimaler Anpassung an die sich im Zeitablauf verändernden Absatzmarktkonstellationen[3]. Insofern unterliegt dieser Entscheidungsrahmen einer gewissen Variation, und es ist Ziel der Darstellung, diesen Variationsbereich phasentypisch auf der Grundlage des Modells des Produktlebenszyklus zu umschreiben. Die Entwicklung produktlebensphasenspezifischer Distributionsstrategien steht auch in diesem Zusammenhang im Mittelpunkt der Betrachtung.

(b) Einflußfaktoren

Grundsätzlich kann ein Hersteller eine Variation seines Distributionssystems nach zeitlichen, produktstrategischen und marktstrategischen Entscheidungskriterien vornehmen[4], die sich unmittelbar aus dem Modell des Produktlebenszyklus ableiten lassen[5]. Die Entscheidung für eine bestimmte Teilstrategie, die nach einem Strategievergleich im Rahmen einer Break-even-Analyse oder eines ROI-Vergleichs[6] getroffen werden kann, wird von folgenden Faktoren bestimmt:

(1) Dem phasentypischen sachlichen und formalen Bereichsziel und Teilziel,
(2) der phasentypischen Bereichsstrategie[7],
(3) dem Umsatzpotential des betrachteten Distributionssystems,
(4) den spezifischen Kosten des Systems,

---

1) Vgl. Nieschlag/Dichtl, Hörschgen = Marketing = 127 ff.
2) Vgl. auch Lewis = Marketing Channels = 124; ferner hinsichtlich einer sich mit diesem Problem befassenden empirischen Untersuchung Bell = TV-Industry = 14 ff.
3) Siehe auch Still/Cundiff = Sales Management = 618; siehe zum Probl eines "aktiven Channel-Managements" insbesondere Cox/Schutte = Channel = 99 ff.
4) Vgl. Kelly = Strategy - Function = 99
5) In diesem Zusammenhang bilden die auf der Grundlage des Produktlebenszyklus erarbeiteten phasendeterminierenden Kriterien die Grundlagen
6) Siehe zu einer Darstellung beider Verfahren bei der Entwicklung al nativer Distributionsstrategien Kotler = Marketing Management = 4(
7) Zur hier unterstellten phasentypischen Bereichsstrategie siehe hir sichtlich ihrer Umschreibung S. 180 ff.

(5) dem Nettogewinnpotential des Systems,
(6) der Art des Produkts,
(7) den Kaufgewohnheiten und sozio-demographischen Eigenschaften der potentiellen Nachfrager,
(8) Art und Umfang des potentiellen Marktes (Wachstumsmarkt, reifer, degenerierender, neuer Markt)[1],
(9) der Marktform und der Struktur des Wettbewerbs,
(10) Budget-Restriktionen,
(11) Art, Struktur und Effizienz des gegenwärtig benutzten Distributionssystems.

Die Planung einer phasentypischen Distributionsstrategie bezieht sich vereinfachend dargestellt auf die folgende Probleme:

(1) Festlegung der Aufgaben, die im Rahmen einer Distributionsstrategie zu erfüllen sind;
(2) Festlegung einer Gruppe von ausführenden Organen, die gewillt und in der Lage ist, die phasenspezifischen Aufgaben zu erfüllen.

Hierbei handelt es sich im Grunde um eine "Arbeitsplatzbeschreibung" für ein ganzes System.

(c) Aufgabenkatalog

Hinsichtlich des ersten Problemkreises, der Aufgabenfestlegung, soll nun versucht werden, kurz einen spezifischen Aufgabenkatalog des Distributionssystems in der Introduktionsphase zu entwickeln[2]. Seine wichtigsten Funktionen in bezug auf die Realisation des Einführungserfolges sind

(1) die Erklärungs- und Bekanntmachungsfunktion,
(2) die Bereitstellungsfunktion,

---

1) Siehe auch Still/Cundiff = Sales Management = 618
2) Da die Darstellung allgemeingültigen Charakter hat, d. h. sowohl auf den direkten oder indirekten Absatzweg anwendbar ist, kann sich nur grob auf die Handelsfunktionen bezogen werden. Zu einer detaillierten Darstellung der Handelsfunktionen siehe Behrens = Handelsbetriebslehre = 11 ff.; Sundhoff = Distribution = 2 ff.

(3) die Lagerfunktion,
(4) die Finanzierungsfunktion und
(5) die Service- und Kundendienstfunktion.

Zu (1) Erklärungs- und Bekanntmachungsfunktion: Es gilt, den potentiellen Erwerber auf die innovativen Produktvorteile, die die neuartige Problemlösung bietet, aufmerksam zu machen und die verbesserte oder neuartige Funktionsweise zu erklären. Vor allem diskontinuierliche Innovationen mit hohem markt- und konsumentenbezogenen Neuheitsgrad verlangen - sind sie darüber hinaus noch technisch kompliziert - nach einer ausführlichen Erklärung der sachlichen Präferenzen am Point of Sales. Die in der Introduktionsphase vorhandenen Einführungswiderstände auf Endabnehmerebene bedingen hinsichtlich ihrer Überwindungen eine Channel-Strategie, die ein "Missionary Selling"[1] ermöglicht, wobei die Notwendigkeit einer derartigen Strategie in einem proportionalen Verhältnis zu dem Neuheitsgrad eines Produkts steht.

Zu (2) Bereitstellungsfunktion: Eng mit obiger Bekanntmachungsfunktion ist die Funktion der "aggressiven Bereitstellung" des neuen Produkts am Point of Sales verbunden. Besonders hinsichtlich des Einführungserfolges ist es in der Introduktionsphase unerläßlich, daß das neue Produkt während der Einführungskampagne beispielsweise durch demonstrative Präsentation auf dem Verkaufsregal im Rahmen des Sortimentsverbundes in den "Blickpunkt" gerückt wird.

Zu (3) Lagerfunktion: Mangelnde Lagerbereitschaft des Distributionssystems kann zu einer Gefährdung des Einführungserfolges führen, nämlich dann, wenn nach gelungener Einführung das Distributionssyste der nun schlagartig einsetzenden Nachfrage nicht mehr gerecht werden kann. Einführungserfolge neuer Produkte hängen u. a. davon ab, inwie weit während der Einführungsphase die Verfügbarkeit am Point of Sale als Folge ausreichender Lagerbereitschaft des Distributionssystems gewährleistet ist, da dann die kontinuierliche Marktaufnahme nicht unterbrochen und den Wettbewerbern nicht die Möglichkeit des Einbruc in den neuen Wachstumsmarkt gegeben wird.

---

1) Still/Cundiff = Sales Management = 618

Zu (4) Finanzierungsfunktion: Im hier unterstellten Zusammenhang geht es nicht um die Darstellung der Finanzierung als absatzpolitischer Instrumentalvariablen auf der Ebene Absatzmittler-Endverbraucher[1], sondern um den Finanzierungseffekt, der sich aus der Auffüllung des Distributionssystems mit dem neuen Produkt für den Hersteller ergibt. Wird das bestehende bzw. neu etablierte Distributionssystem schnell und möglichst umfassend mit dem neuen Produkt aufgefüllt, dann fließen dem Hersteller noch während der Introduktionsphase umfangreiche finanzielle Mittel zu, die ihrerseits wiederum für die Finanzierung der weiteren Einführungskampagne verwendet werden können. Die Intensität der Marktgewinnungsstrategie und auch die Einführungsgeschwindigkeit stehen damit in unmittelbarem Zusammenhang mit dem sog. "Pipe-Line-Effekt".

Zu (5) Service- und Kundendienstfunktion: Der Einführungserfolg hochwertiger, technisch komplizierter Konsumgüter wird weitgehend von der Verfügbarkeit eines bereits in der Introduktionsphase vorhandenen Kundendienstes bestimmt[2]. Dies gilt sowohl für den technischen als auch für den kaufmännischen Kundendienst (Verkäuferschulung). Gerade im Fall von diskontinuierlichen Innovationen, bei denen während der Introduktionsphase noch funktionale Mängel auftreten[3], die sich bei den potentiellen Erwerbern in Form eines mangelnden Produkt-Vertrauens ("Buyer Confidence") niederschlagen, geht vom Instrument Kundendienst ein bedeutendes akquisitorisches Potential aus. Es gilt, ein Distributionssystem so vorzubereiten, daß es in umfassendster Weise der Erfüllung dieser Aufgabenstellung in Form eines "Product-Support-Program"[4] nachkommt.

(d) Ausführende Organe und Einführungswiderstände

Nachdem der phasentypische Aufgabenkatalog umschrieben worden ist, gilt es, eine Gruppe von ausführenden Organen festzulegen; es geht dabei um die Wahl der für die Introduktionsphase typischen Art der "Channel Strategie".

---

1) Siehe hierzu hinsichtlich der Einordnung in das absatzpolitische Instrumentarium Nieschlag/Dichtl/Hörschgen = Marketing = 195 ff.
2) Zur Einordnung des Kundendienstes als absatzpolitische Instrumentalvariable siehe auch Bennewitz = Kundendienst =
3) Siehe S. 204
4) Siehe auch Nieschlag/Dichtl/Hörschgen = Marketing = 194

Zwecks Lösung des Planungsproblems ist im Rahmen einer Analyse der Ausgangssituation[1] vom gegenwärtig gültigen Distributionssystem bzw. den vorhandenen Funktionsträgern auszugehen. Diese sind auf ihr Eignungspotential in bezug auf die absatzwirtschaftlichen Anforderungen, die die Einführung und auch langfristige Betreuung des neuen Produkts im Markt stellt, zu untersuchen. Es handelt sich dabei um ein Stellenbesetzungsproblem im absatzwirtschaftlichen Sinne. Ist das Eignungspotential der vorhandenen Absatzmittler ermittelt und kann eine Deckung von Anforderungs- und Eignungsstruktur festgestellt werden, erfolgt als zweiter Schritt die Ermittlung der bei den vorhandenen Funktionsträgern auftretenden Einführungswiderstände. Mit zunehmender Sortimentsbreite und Sortimentstiefe bei den Absatzmittlern sowie zunehmender Innovationsfreudigkeit der Hersteller nehmen die Einführungswiderstände auf dem tertiären Sektor zu. Mehr und mehr Absatzmittler verlangen, bevor sie überhaupt ein neues Produkt aufnehmen, vom Hersteller detaillierte Testmarktergebnisse, wenn nicht bereits zu Tests in eigener Regie übergegangen wird[2].

Den Umfang der Einführungswiderstände auf Absatzmittlerebene verdeutlicht eine empirische Untersuchung von Progressive Grocer aus dem Jahre 1961[3]; von 6000 dem Handel angebotenen neuen Produkten wurden etwa 300 aufgenommen. Weekly Digest[4] spricht in diesem Zusammenhang von Ablehnungsquoten von ca. 77 %. Mit zunehmender Konzentration im tertiären Sektor[5] muß mit steigender Ablehnungsrate bzw. steigenden Einführungswiderständen auf Absatzmittlereben gerechnet werden, woraus sich für die Planung von Marketingstrateg bei Einführung neuer Produkte eine Verlagerung der Wirkungsweise des Instrumentaleinsatzes auf die Hersteller-Absatzmittler-Beziehu ergibt. Es erfolgt damit eine Problemverlagerung von der Gewinnung der Endverbraucher zur Überwindung der Einführungswiderstände bei den Absatzmittlern.

---

1) Zu einer katalogartigen Aufzählung der grundlegendsten Probleme bei der Wahl eines problembezogenen Absatzweges siehe auch Hill Marketing II = 82 ff.
2) Siehe zu einer empirischen Untersuchung dieser Fragestellung Food Trade = Selection =; wo besonders auf die Verhaltensweisen Einzelhändlern bei der Introduktion neuer Produkte eingegangen
3) Siehe Borden = Supermarkets = 10 ff.
4) Siehe Weekly Digest = Food Distribution = 1
5) Siehe insbesondere Nieschlag = Kooperation = 107 ff.

Diese These wird durch die Analysen von Borden[1] unterstrichen. Borden untersuchte die Konzentrationstendenzen in zwei großen nordamerikanischen Ballungsgebieten; Markt A wies folgende Struktur auf: 65 % des gesamten Einzelhandelsumsatzes dieses Marktes mit 2.000.000 Nachfragern wurde von sieben Firmen getätigt (fünf Ketten mit einem Anteil von 61 %, zwei freiwillige Kooperative mit einem Anteil von 4 %).

Markt B war ähnlich strukturiert: Sechs Ketten hatten einen Marktanteil von 87 % des gesamten Einzelhandelsumsatzes, zwei freiwillige Kooperative einen Marktanteil von 6 %; damit kontrollierten acht Unternehmen 93 % des gesamten Marktes (Nachfragepotential ca. 1.000.000).

Es bedarf damit keiner weiteren Erläuterung hinsichlich der Abhängigkeit eines Herstellers von der Aufnahmebereitschaft weniger Absatzmittler. Versagen nur vier der sechs Ketten des Marktes B die Aufnahme des Produkts, dann kann angesichts der Intensität des Wettbewerbs und der relativ geringen Marktanteilsgrößen im Konsumgüterbereich bereits von einem Produktfehlschlag auf diesem Teilmarkt gesprochen werden, ohne daß das Produkt jemals unmittelbar mit den potentiellen Endverbrauchern dieses Marktes in Berührung gekommen ist.

Der tertiäre Sektor überschreitet in diesen Fällen die ihm eigenen, eingangs erwähnten Funktionen, indem er Wahlentscheidungen über die Bedarfsgerechtigkeit neuer Produkte fällt, die eigentlich der Endverbraucher zu treffen hat; dieses Verhalten ist umso problematischer, als Endverbraucher in der Regel von nutzenmaximierenden Vorstellungen ausgehen, Absatzmittler jedoch den Aufnahmeentscheid primär von gewinnmaximierenden Zielvorstellungen abhängig machen. Bestimmte Grundsätze in der Sortimentspolitik, Lager- und Kapazitätsprobleme sowie eine bedeutende Abneigung der Absatzmittler gegen-

---

1) Siehe hierzu ausführlich Borden = Supermarkets = 10 ff.

über einem Rearrangement des Regalplatzes am Verkaufsort führen somit dazu, daß dem Endverbraucher neue Produkte, die einen gesteigerten Verbrauchs- oder Gebrauchsnutzen darstellen, vorenthalten werden. So führt auch Borden aus: "Supermarket distribution often dictates whether the consumer will be given the opportunity to express its acceptance or rejection of some new form of satisfying needs and desires"[1].

Somit ergeben sich aufgrund der hohen Ablehnungsrate auf Absatzmittlerebene bedeutende Spannungen zwischen Hersteller und Absatzmittler[2], die gerade die für den Introduktionserfolg wichtige Kooperation zwischen den Mitgliedern eines Distributionssystems stark einschränken kann[3].

Für die Planung der phasentypischen Distributionsstrategie ergibt sich damit die Notwendigkeit, die Faktoren zu berücksichtigen, die bei den vorhandenen Absatzmittlern den Einführungswiderstand bestimmen. In Anlehnung an Borden[4] und dem Food Trade Marketing Council Report[5] lassen sich in gewichteter Form folgendermaßen zusammenfassen:

(1) Marktgerechtheit des Produkts,
(2) Einmaligkeit des Produkts,
(3) Bruttorentabilität,
(4) werbliche Unterstützung seitens des Herstellers,
(5) Gewinnspanne[6],
(6) Verpackungsgestaltung,
(7) Qualität der Verpackung,
(8) Verkaufspreis,
(9) Erfolge der Absatzmittler mit früheren und anderen Produkten des Herstellers,

---

1) Borden = Supermarkets = 25
2) Siehe auch hinsichtlich einer empirischen Untersuchung über die Reaktionen der Hersteller auf die hohe Ablehnungsrate der Absatzmittler: National Association Food Chains = Manufacturers = 19
3) Siehe hierzu auch Alderson = Marketing = 239 ff.; Mallen = Conflict = 124 ff.
4) Siehe Borden = Supermarkets = 577
5) Siehe Food Trade = Selection = 15; auch Still/Cundiff = Sales Management = 620
6) Siehe hierzu auch Warshaw = Selling Support = 265 ff.

(10) Reputation des Herstellers sowie die Marktposition der übrigen Produkte des Herstellers,
(11) Test-Markt-Ergebnisse,
(12) Konditionen des Herstellers, vor allem Höhe der Einführungsrabatte,
(13) benötigte Regalfläche durch das Produkt,
(14) Art und Intensität der Point of Sales Promotion durch den Hersteller,
(15) Art und Intensität der zu erwartenden wettbewerbspolitischen Aktionen und Reaktionen der Wettbewerber,
(16) Art der Präsentation des Produkts durch den Reisenden des Herstellers.

Die phasenspezifische Distributionsstrategie der Introduktionsphase hat zusammenfassend folgende Anforderungskriterien zu erfüllen:

(1) Sie hat ein "Missionary Selling" im Sinne einer aggressiven Distribution zu ermöglichen[1];
(2) die Einführungswiderstände müssen möglichst gering sein und unter den Mitgliedern des Systems muß maximale Kooperationsbereitschaft herrschen;
(3) die Mitglieder des Systems müssen hinsichtlich der Realisation des Einführungserfolges bereit sein, die für die Verwirklichung des Einführungserfolges notwendige Funktionen im weitestgehenden Umfang bereitzustellen.

Nachdem nun die grundlegenden phasentypischen Planungsüberlegungen in bezug auf jede einzelne Instrumentalvariable aufgezeigt worden sind, soll abschließend kurz die Interdependenzbeziehung zwischen den einzelnen Teilstrategien in der Introduktionsphase umschrieben werden.

Bereits an früherer Stelle wurde aufgezeigt, daß sich im Rahmen der übergeordneten Marktgewinnungsstrategie eine "optimale Teil-

---

1) Ähnlich auch Leduc = Launch = 105; Kahn/Suchman = Salesmen = 25; Still/Cundiff = Sales Management = 618

strategiekombination" vollzieht. Ausgangspunkt derartiger Überlegungen ist die dargestellte Produktstrategie. Der hier zum Ausdruck kommende Neuheitsgrad eines Produktes bestimmt seinerseits die Art der Preisstrategie und gleichzeitig auch die Distributionsstrategie, wobei festzuhalten bleibt, daß die im Rahmen der Channel Strategie zu bestimmenden Betriebsformen des Einzelhandels wiederum das Niveau der Preisstrategie bestimmen. Sie beeinflussen in diesem Zusammenhang die Preisober- und Preisuntergrenzen, der Neuheitsgrad bestimmt lediglich unterschiedliche Preishöhen innerhalb der durch die Betriebsform festgelegten Bandbreite. Die Frage, ob ein neues Produkt in der Introduktionsphase nur über den Fachhandel oder aber gleich über Discountgeschäfte, Warenhäuser abgesetzt werden soll, ist eine vom Neuheitsgrad und den qualitativen Anmutungsqualitäten bestimmten Entscheidung zwischen der Wahl einer intensiven, exklusiven und selektiven Distribution, die ihrerseits wiederum die in der Introduktionsphase anzuwendende Preis- und Werbestrategien beeinflußt. Im Grunde vollziehen sich preis- und werbepolitische Teilstrategieentscheidungen auf der Grundlage von zuvor festgelegten Produkt- und Distributionsstrategien.

Nachdem nun die Teilstrategien für die Introduktionsphase ausführlich dargestellt worden sind, wird nun kurz ihr veränderter Einsatz in den übrigen Lebensphasen zu beschreiben sein.

2.3.3.2 Teilstrategien in der Wachstumsphase

Teilstrategiekombination der Wachstumsphase vollziehen sich im Gegensatz zur Introduktionsphase unter dem folgenden veränderten Datenrahmen:

(1) Einer sich vom Quasi-Monopol zum Oligopol hin verändernden Marktstruktur;
(2) dem phasentypischen Formalziel der Gewinnlimitierung und dem Sachziel der Marktdurchdringung;
(3) der Marktdurchdringungsstrategie im Gegensatz zur Marktgewinnungsstrategie der Introduktionsphase.

2.3.3.2.1 Instrument Produktgestaltung

Grundsätzlich unterliegt ein neues Produkt, das den Break-even-Punkt erreicht hat und in die Wachstumsphase eintritt in bezug auf seine Produktfunktion und seinen Produktkern, nur unwesentlichen Variationen. Um das Gewinnpotential dieser Phase voll auszuschöpfen, sind kostenwirksame Produktvariationen unzweckmäßig.

Grob vereinfacht ergeben sich die folgenden teilstrategischen Möglichkeiten als Reaktion auf mögliche Absatzmarkteinflußgrößen, die jedoch auf ein Minimum zu beschränken sind:

Absatzmarkteinflußgrößen	Art der Variation im Rahmen der Teilstrategie
Mechanische und funktionale Fehler treten auf; einige werden erst durch Auftreten von Wettbewerbsprodukten deutlich	Behebung funktionaler Mängel, konstruktive und funktionale Ausreifung des Produkts, keine wesentlichen Veränderungen
Sekundärmärkte kristallisieren sich weiter heraus	Intensivierung der Entwicklung von möglichen Produktsvariationen
Periphere Produktfunktionen ziehen in stärkerem Maße Nachfrage auf sich	Taktische Produktvariationen zwecks potentieller Satisfaktion dieser Nachfrage
Leichte Verlagerung des Zentralmarktes als Ergebnis des Auftretens von imitierenden Konkurrenten	Anpassung der Produktfunktionen
Änderung in der Strukturierung der Nachfrage durch Auftreten der Early Majority	Keine Veränderung des Produkts, Gewinnung dieser Gruppen über die übrigen Instrumentalvariablen

2.3.3.2.2 Instrument Absatzmethode

Auch für die Planung der phasentypischen Distributionsstrategie ergeben sich mit Eintritt des neuen Produkts in die Wachstumsphase veränderte Daten; die wichtigsten Faktoren, die während der Wachstumsphase in das Planungskalkül aufzunehmen sind, lauten wie folgt:

(1) Es treten im Fall des indirekten Absatzweges bedeutende Gewinne bei den Absatzmittlern auf;
(2) die ersten Konkurrenzprodukte erscheinen auf dem Markt;
(3) der entstehende Nachfragesog kann zur Überlastung des für die Introduktionsphase gewählten Distributionssystems führen, d. h. das gewählte Distributionssystem wird zum Engpaß.

(a) Variation der Funktionen des Distributionssystems in der Wachstumsphase

Vollzieht sich in der Wachstumsphase die Selbstinduktion der Nachfrage, dann tritt die Erklärungs- und Bekanntmachungsfunktion der Absatzmittler gegenüber der nun in den Vordergrund rückenden Bereitstellungsfunktion in den Hintergrund. Logistische Probleme werden zu strategischen Faktoren; das Distributionssystem hat die optimale Bereitstellung des Gutes an jedem potentiellen und tatsächlichen Point-of-Sales zu gewährleisten. Zwecks Realisation von Marktanteilszielen in der Wachstumsphase ist ein Übergang von der selektiven zur intensiven Distribution[1)] erforderlich.

Durch das Auftreten von Wettbewerbern in dieser Phase vollzieht sich auch ein Wandel der Aufgabe der Bekanntmachungsfunktion bei den Absatzmittlern in bezug auf die Nachfrager. Die Bekannt-

---

1) Siehe auch Kotler = Marketing Management = 399

machungsfunktion zielt jetzt nicht mehr auf die Bekanntmachung des Produkts "an sich" ab, sondern auf die Demonstration des sachlichen individuellen Produktvorteils gegenüber den neu auf den Markt eindringenden Produkten der Wettbewerber sowie auf die während der Introduktionsphase gebildeten räumlichen und personellen Präferenzen des bestehenden Distributionssystems gegenüber dem der Wettbewerber; in der Introduktionsphase bezog sie sich auf die Demonstration des Produktvorteils gegenüber den traditionellen Möglichkeiten der Bedürfnisbefriedigung.

Stellte sich in der Einführungsphase dem Hersteller vor allem das Problem der Gewinnung von Absatzmittlern, sieht sich der Hersteller in der Wachstumsphase der Aufgabe gegenüber, seine bei den Absatzmittlern errungene Position zu verteidigen. Ging es in der Introduktionsphase um einen Kampf "um den Platz im Regal" oder "im Sortiment", vollzieht sich dieser nun "auf dem Regal" um die bestmögliche Anordnung neben den eindringenden Wettbewerbsprodukten. In diesem Zusammenhang kommt dem Distributionssystem die Aufgabe der Schaffung einer "Brand-Loyalty" zu.

(b) Auswirkungen auf die vorhandenen und potentiellen Funktionsträger

Das Gewinnpotential und der sich abzeichnende Markterfolg sowie der Nachfragesog seitens der Endverbraucher läßt natürlich die Einführungswiderstände bei noch zu gewinnenden Absatzmittlern auf ein Minimum herabsinken. Dies ist besonders für den Fall einer Ausweitung und Variation des bestehenden Distributionssystems von großer Bedeutung, vor allem dann, wenn zwecks Realisation des vorgegebenen Sach- und Formalziels neue Vertriebswege und auch Vertriebsformen erschlossen werden. Der Umstand, daß es sich bei dem neu eingeführten Produkt um ein Wachstumsprodukt handelt, das, wenn es nicht im Handelssortiment enthalten ist, bei den Absatzmittlern zu Image- und Kundenverlust führt, erlaubt nun in der Wachstumsphase dem Hersteller eine quasimonopolistische Angebots-

Stellung gegenüber den Absatzmittlern, die sich grundlegend von den einseitigen Abhängigkeitsverhältnissen des Herstellers von den Absatzmittlern während der Introduktionsphase unterscheidet. Diese veränderte Situation führt dazu, daß der Hersteller nun in der Lage ist, einen Teil der den Absatzmittlern während der Introduktionsphase abgenommenen Funktionen wieder auf diese rückzuübertragen, vor allem aber die während der Einführungsphase besonders umfangreich eingeräumten Konditionen einzuschränken. Ähnliches gilt auch in bezug auf die am Point-of-Sales gewährte Unterstützung in Form der Point-of-Purchase Displays[1]. Derartige Verhaltensweisen der Hersteller stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit der Realisation des phasenspezifischen Formalziels der Gewinnlimitierung.

Zusammenfassend gilt, daß sich die Planung der phasentypischen Distributionsstrategie der Wachstumsphase einer absatzstrategischen Problemsituation gegenübersieht, die im wesentlichen nach einer multiplen und keiner mutativen Teilstrategievariation verlangt. Es geht primär um eine Verbreiterung des Systems zwecks optimaler Abdeckung aller potentiellen Bedarfspunkte; mögliche Strategiealternativen sind unter den folgenden phasenspezifischen Problemkreisen zu untersuchen:

(1) In welcher Form ist das bestehende System zu modifizieren, damit es mit der in der Wachstumsphase auftretenden Nachfrageexplosion Schritt halten kann;

(2) welche neuen Absatzmittler sind neu in das Distributionssystem aufzunehmen;

(3) welche Funktionen und in welchem Umfang sind die den Absatzmittlern in der Introduktionsphase abgenommenen Funktionen nun auf diese wieder rückzuübertragen;

---

1) Siehe hierzu und den Möglichkeiten alternativen Vorgehens auch Kotler = Marketing Management = 203/204

(4) in welcher Form und mit welchen Instrumenten ist möglichen Einbrüchen der Wettbewerber in das eigene Distributionssystem zu begegnen;

(5) welche preisstrategischen Aktionen sind gegenüber den Absatzmittlern möglich;

(6) in welchem Umfang kann der Einsatz des Sales Promotion am Point-of-Sales seitens des Herstellers reduziert werden.

2.3.3.2.3 Instrument Preispolitik

Da während der Wachstumsphase mutative Veränderungen des Einsatzes der Instrumente "Produktgestaltung" und "Absatzmethode" nicht durchgeführt worden sind, bewegen sich Variationen des Instruments "Preis" in der Wachstumsphase vor allem auf der Grundlage des in der Introduktionsphase für dieses Instrument festgelegten Rahmens. Der phasenspezifische Einsatz wird vor allem von folgenden Faktoren bestimmt:

(1) Der phasenspezifischen Marktform und Art des Wettbewerbs;

(2) dem phasentypischen Formalziel und Sachziel;

(3) der in der Introduktionsphase angewandten Preisstrategie.

(a) Strategie der Preiskonstanz

Zunächst stellt sich der Planung das Problem der Beibehaltung der in der Introduktionsphase eingeschlagenen Preisstrategie in bezug auf die Preishöhe. Treten in der Wachstumsphase noch keine Wettbewerber auf, da entweder ein Patentschutz besteht oder aber der Imitationsprozeß einen sehr langen Zeitraum in Anspruch nimmt[1], besteht kein Grund, die für die Introduktionsphase ge-

---

1) Siehe hierzu die empirischen Untersuchungen von Adler, der 42 Produktentwicklungsgeschichten untersucht hat und Produktentwicklungszeiten aufzeigt; Adler = Time Lag = 17 ff.

wählte Strategie zu ändern. Im hier unterstellten Fall hoher Einführungspreise bedeutet dies, daß während der Wachstumsphase das phasentypische Formalziel (Gewinnmaximierung oder Gewinnlimitierung unter der Nebenbedingung der Umsatzmaximierung) voll durch Beibehalten des hohen Preises realisiert werden kann. Wurde während der Introduktionsphase mit einem "Einführungspreis i.e.S." gearbeitet, dann gilt es, diesen spätestens zu diesem Zeitpunkt auf sein normales, das Gewinn- und Marktziel realisierendes Niveau anzuheben.

(b) Strategie der Preissenkung

Treten während der Wachstumsphase Wettbewerber auf, dann gelten die preisstrategischen Überlegungen des Oligopols[1]. Die preisstrategischen Verhaltensweisen richten sich nach der Art der von den Wettbewerbern eingesetzten Marktgewinnungsstrategie. In der Regel versuchen diese, besonders für den Fall, daß vom Pionier in der Introduktionsphase eine Strategie hoher Einführungspreise betrieben worden ist, die Position des Pioniers im Rahmen einer Verdrängungsstrategie in Verbindung mit niedrigen Preisen zu unterminieren. Insofern ist es für den Pionier erforderlich, in der Wachstumsphase die Hoch-Preis-Strategie (Skimming-Price-Strategy) durch eine Penetrations-Preis-Strategie zu ersetzen, da letztere angesichts der veränderten wettbewerbspolitischen Situation weit besser den Zielen der übergeordneten Marktdurchdringungsstrategie entspricht.

Die teilstrategischen Ziele einer derartigen Verhaltensweise lassen sich kurz wie folgt zusammenfassen:[2]

(1) Erhaltung des errungenen Marktanteils bzw. Ausdehnung desselben;

(2) Errichtung von Marktzutrittswiderständen über den Preis;

---

1) Siehe auch Bell = Marketing Concepts = 575
2) Siehe auch Talley = Profitable Product = 151

(3) Erschließung neuer Nachfragegruppen über den Preis[1].

(c) Strategie der Preiserhöhung

Wurde in der Introduktionsphase eine Niedrig-Preis-Politik (Penetrations-Preis-Strategie) angewendet, da der Neuheitsgrad des Produkts und die Wettbewerbskonstellation eine Hoch-Preis-Politik nicht zuließen, sind Preiskorrekturen in der Wachstumsphase weit geringer, da in einer derartigen Situation den nun auftretenden Wettbewerbern Markteinbrüche über den niedrigeren Preis weit schwerer fallen, wenn nicht unmöglich werden. Damit zeichnet sich bereits in der Wachstumsphase eine Tendenz zum Nicht-Preis-Wettbewerb ab. Nun kann jedoch der Nachfrageüberhang, der für eine Wachstumsphase typisch ist, insofern vom Hersteller gewinnpolitisch bei Anwendung der Penetrations-Preis-Strategie ausgenutzt werden, als durchaus Preiserhöhungen möglich sind, die jedoch den oberen Interventionspunkt des Oligopolsystems nicht überschreiten dürfen[2]. Eine derartige Verhaltensweise entspricht dem in Abb. 33 dargestellten phasentypischen Formalziel. Sie wird ferner durch folgende Argumente unterstützt:

(1) In der Wachstumsphase ist das akquisitorische Potential eines neuen Produkts besonders stark;

(2) durch Anwendung einer Penetrations-Preis-Strategie in der Introduktionsphase wurde ein ausgeprägter Wettbewerbsvorsprung - dargestellt in einem bestimmten Marktanteil - erreicht, der in der Wachstumsphase nur schwer von den Wettbewerbern - mit Hilfe des Preises - ausgeglichen werden kann;

---

1) Siehe hierzu zu empirischen Beispielen aus dem Bereich der Elektroindustrie, Business-Week = Growth = 102, wo das Umsatzwachstum primär durch Herabsenkung des Preises erzielt worden ist.

2) Oxenfeldt vertritt eine ähnliche Auffassung; er stellt fest, daß bei neuen Produkten Preisabweichungen von 10 bis 15 % nicht nachfragewirksam sind; vgl. Oxenfeldt = Realistic Price = 335; ähnlich auch Karger = New Product = 60; Bell = Marketing Concepts = 575/576.

(3) der nachfragereduzierende Effekt einer Preiserhöhung in der Wachstumsphase kann durch eigene flankierende Maßnahmen des Nicht-Preis-Wettbewerbs ausgeglichen werden, wodurch die Unvollkommenheit des Verkäufermarktes gesteigert werden kann;

(4) auch die Wettbewerber stehen vor dem Problem der Amortisation ihrer hohen R & D Kosten, und sie werden sich aus diesem Grunde einer Anhebung des Preisniveaus durch entgegenwirkende preispolitische Maßnahmen nicht widersetzen;

(5) in der Wachstumsphase besteht aufgrund der maximalen Marktkonformität des Produkts eine bedeutende Präferenzbildung, so daß sich Produkt-Substitutionsprozesse, die durch Preiserhöhungen induziert werden könnten, in Grenzen halten;

(6) in der Wachstumsphase ist weder der Preis noch der Qualitätswettbewerb in seiner vollen Schärfe entbrannt.

2.3.3.2.4 Instrument Werbung

(a) Werbeziele der Wachstumsphase

Auch für die Wachstumsphase ist ähnlich der Introduktionsphase das phasentypische Teilziel der Umsatzexpansion für die Planung des Einsatzes der Instrumentalvariablen "Werbung" anwendbar.

Bedingt das Umsatzexpansionsziel der Introduktionsphase die "Einführungswerbung", erfordert es in der Wachstumsphase die "Fortführungswerbung" mit dem Ziel der Umsatzausweitung für ein eingeführtes Produkt auf dem Gesamt- oder einem Teilmarkt[1].

---

1) Siehe als Grundlage Bidlingmaier = Werbeziele = 410; Bell = Marketing Concepts = 499 ff.

Dabei bezieht sich das Umsatzexpansionsziel auf die:

(1) Erhöhung der wertmäßigen Nachfrage nach dem neuen Produkt bei den bisherigen Käufern (Innovatoren und Early Adopters) im Wege der Mengenstrategie und/oder der Preisstrategie im gesamten Absatzgebiet oder auf Teilmärkten;

(2) Gewinnung neuer Nachfrager (Early Majority);

(3) Induzierung und Verbesserung der individuellen Markenkenntnis ("Brand Recognition"), Marken-Aufnahme ("Brand Acceptance") und Marken-Treue ("Brand-Insistance")[1];

(4) Erarbeitung einer wettbewerbsbezogenen Produktheterogenität ("Competitive Difference") durch wettbewerbsorientierte Präsentation des differentiellen Nutzenvorteils (Differential Advantage) des unternehmenseigenen Produkts.

Galt während der Introduktionsphase noch als Werbeziel die Schaffung der Nachfrage für die neue Produktgattung schlechthin[2], dann verlagert sich in der Wachstumsphase das Wesen der Teilstrategie "Werbung" von der Gattungswerbung zur individuellen Produktwerbung. So führt auch Klepper aus:

> "The purpose of advertising in the competitive stage is to show how a particular brand will better satisfy the buyer than will other products"[3].

Damit zielt in der Wachstumsphase die Werbung auf die Einprägung des individuellen Markenbildes sowie auf die Bildung eines festumrissenen, auf das Firmenimage und Leistungspro-

---

1) Siehe insbesondere Bell = Marketing Concepts = 500
2) Die Ausführungen beziehen sich auf die Introduktion einer diskontinuierlichen Innovation
3) Klepper = Advertising Procedure = 36

gramm abgestimmten individuellen Produktimages ab, das sich klar von den in den Markt eintretenden wettbewerbenden Produkten abhebt. Nach Talley gilt für die Werbung in der Wachstumsphase:

> "Advertising strategy must be aimed at turning the demand for the generic product into demand for a particular brand of the product"[1].

Die damit notwendige Umwerbung des individuellen differentiellen Nutzenvorteils des Produkts wird von Klepper unterstrichen:

> "The stress of the differential is the characteristic of advertising in the competitive stage"[2].

Forrester weist darauf hin, daß es diesen differentiellen Nutzenvorteil durch die Werbung differenzierbar von den wettbewerbenden Produkten abzuheben gilt:

> "In the market growth phase, competing products design will show true product technological differentiation. Here advertising serves to stress the relative merrits of differing products, thus helping to christalize the most effective and acceptable design and enhance product utility"[3].

(b) Werbeobjekt- und Werbesubjektstrategien[4]

(1) Zur Werbeobjektstrategie

Wie bereits dargestellt, wird von den klassischen Vertretern

---

1) Talley = Profitable Product = 81
2) Klepper = Advertising Procedure = 36
3) Forrester = Dynamics = 108
4) Analog den Ausführungen zur Teilstrategiebestimmung der Introduktionsphase auf S. 217 muß sich der Verfasser auf die Darlegung der wichtigsten Überlegungen zur Werbeobjektstrategie einschließlich intensitätsmäßiger Überlegungen und zur Werbesubjektstrategie beschränken.

des Modells des Produktlebenszyklus unterstellt, daß in der Wachstumsphase die Werbequote stark fällt, da in dieser Phase die "Selbstinduktion der Nachfrage" den Wachstumsprozeß des Umsatzes verselbständige[1].

Ausgehend von den auf S. 220 erwähnten vier alternativen Objektstrategien würde dies bedeuten, daß von der für die Introduktionsphase typischen Objektstrategie der "Werbung für alle Objekte in gleicher Intensität unter besonderer Berücksichtigung des neuen Produkts" abgewichen wird. Es bietet sich als Alternative eine Strategie "Werbung für alle Produkte des Leistungsprogramms bei gleicher Intensität" oder aber der "Werbung in gleicher Intensität für ausgewählte Produkte unter Einstellung der Werbung für das sich in der Wachstumsphase befindliche Produkt".

Letztere Objektstrategie ist dann möglich, wenn sich das neue Produkt während der Wachstumsphase aufgrund eines bedeutenden technologischen und zeitlichen Wettbewerbsvorsprungs noch keinen unmittelbar wettbewerbenden Produkten gegenübersieht, sich die Produkte des übrigen Leistungsprogramms in reifen Märkten befinden, in denen auf intensive werbliche Aktivität nicht verzichtet werden kann.

Treten jedoch während der Wachstumsphase Imitatoren mit konkurrierenden Produkten auf, bestehen somit oligopolistische Angebotsverhältnisse, die zu einem Einsetzen des Nicht-Preis-Wettbewerbs führen[2], ist eine Objektstrategie "der Werbung in gleicher Intensität für alle Produkte" angebracht.

---

1) Vgl. Heus = Marktttheorie = 42
2) Siehe hierzu auch die empirischen Untersuchungen von Nourse = Demand = 3 - 10 ff.

Abschließend sei noch darauf hingewiesen, daß die Objektstrategie der "Werbung in gleicher Intensität für ausgewählte Objekte" nur dann anwendbar ist, wenn während der Introduktionsphase eine einstufige Marktgewinnungsstrategie zur Anwendung gelangt ist. Im Fall einer mehrstufigen Marktgewinnungsstrategie, in deren Rahmen sich während der Wachstumsphase die Gewinnung neuer Abnehmergruppen bzw. Märkte vollzieht, besteht je nach Umfang der zu gewinnenden Teilmärkte die Möglichkeit der Anwendung der Strategie der "Werbung in gleicher Intensität für alle Objekte" oder "Werbung für alle Objekte in gleicher Intensität unter besonderer Herausstellung eines Werbeobjekts".

(2) Zur Werbesubjektstrategie

Die Werbesubjektstrategie ist - ausgehend von dem phasentypischen Teilziel der Umsatzexpansion - vor allem dadurch gekennzeichnet, als sie auf die Gewinnung der Early Majority als neuer Nachfragegruppe abzielt und insofern Streuplanung und Werbebotschaft auf diese neue Gruppe hinzustimmen sind. Da auch während der Wachstumsphase der Bedarf noch ungesättigt ist, wird vor allem eine Mengenstrategie eingesetzt[1].

Erneut sei in diesem Zusammenhang auf die enge Verbindung der für die Wachstumsphase angewendeten Subjektstrategie mit der jeweiligen Marktgewinnungsstrategie verwiesen. Je nachdem, ob in der Einführungsphase eine Pionierstrategie oder eine Strategie der konkurrierenden Markterschließung zur Anwendung gelangt, ergibt sich der Spielraum für eine Mengen- oder Preisstrategie in der Wachstumsphase. Die vorgelagerten Bereichsstrategien der Introduktionsphase bestimmen die Auswahl der Werbesubjekte nach Kaufkraft berücksichtigenden sozialen Schichten sowie das in der Wachstumsphase zu umwerbende Absatzgebiet.

---

1) Siehe als Grundlage Behrens = Absatzwerbung = 66

2.3.3.3 Teilstrategien der Reifephase

Teilstrategiekombinationen der Reifephase vollziehen sich im Gegensatz zur Wachstumsphase unter folgendem veränderten Entscheidungsrahmen:

(1) Dem formalen Bereichsziel der Gewinnlimitierung unter minimalen Nebenbedingungen;

(2) dem sachlichen Bereichsziel der Marktanteilserhaltung, der Marktentwicklung und der Marktleistungsentwicklung;

(3) den Bereichsstrategien der Marktentwicklung, Marktleistungsentwicklung und Diversifikation.

Der nur begrenzt zur Verfügung stehende Raum verlangt nach verkürzter Darstellung; deshalb muß auf eine differenzierte Beschreibung nach expandierender, stabiler und kontraktierender Reifephase verzichtet werden.

2.3.3.3.1 Instrument Produktgestaltung

(a) Alternative Teilstrategien

Während der Reifephase, insbesondere in der stabilen und kontraktierenden, sieht sich das aus der expandierenden Reifephase übertretende Produkt einem zunehmend homogenen Markt gegenüber, der sich durch intensiven Preiswettbewerb auszeichnet. Damit wird es zwecks Realisation des globalen Marketingziels notwendig, das reife Produkt vor allem über den Einsatz der Instrumentalvariablen Produktgestaltung gegenüber den übrigen wettbewerbenden Produkten zu differenzieren; dies erfolgt über die Entwicklung und Einführung entweder

(1) einer kontinuierlichen Innovation,

(2) einer dynamisch-kontinuierlichen Innovation, oder
(3) einer diskontinuierlichen Innovation.

Im Vergleich zu den teilstrategischen Einsatzmöglichkeiten der übrigen Instrumentalvariablen nehmen die produktpolitischen Aktivitäten des Instruments Produktgestaltung in dieser Produktslebensphase eine dominierende Stellung ein, auf die die übrigen Instrumentalvariablen hinzustimmen sind. Vereinfacht ergeben sich während der Reifephase die folgenden teilstrategischen Möglichkeiten in bezug auf die Instrumentalvariable Produktgestaltung:

Produktpolitische Verhaltensweisen in der Reifephase

Absatzmarkteinflußgrößen	Art der Teilstrategie
Zentralmarkt in seiner Struktur stabil, variiert im Umfang	keine Produktvariation, jedoch mengen- und kapazitätsmäßige Anpassung
Zentralmarkt verändert sich, traditionelle Nachfragergruppe bleibt erhalten, jedoch variiert ihr Bedarf qualitativ	Anpassung an diese Veränderungen durch Einführung kontinuierlicher oder kontinuierlich-dynamischer Innovation
Sekundärmärkte stellen differenzierbare Marktsegmente dar, unterscheiden sich nach Umfang und Struktur	Strategie der Programmerweiterung bzw. der Produktdifferenzierung[1] in Verbindung mit einer Strategie der Markt-Segmentierung[2]
Wettbewerber beliefern Zentral- und Sekundärmärkte mit marktgerechteren Produkten	Einführung einer kontinuierlichen oder kontinuierlich-dynamischen Innovation in Form von: 1) Funktionenverbesserungen[3] 2) Qualitätsverbesserung[4][5] 3) Restiling oder Redisign 4) Packungsvariation[6]
Zentralmarkt unterliegt einer mutativen Variation, die sich auch auf die Randmärkte erstreckt	Einführung einer diskontinuierlichen Innovation in Verbindung mit einer Teilstrategie der Produktsubstitution und Programmbereinigung
Zentral- und Sekundärmärkte lösen sich auf	Diversifikation

---

1) Siehe auch Kotler = Marketing Management = 301
2) Siehe zur Marktsegmentierung auf der Basis eines empirischen Beispiels auch Johnson = Strategic Management Tool = 13 ff.; zur Marktsegmentierung, als für diese Phase typischen "Wettbewerbsstrategie" siehe auch Foote = Segmentation = 269 ff.
3) Siehe ausführlich zu einer Strategie der Funktionenverbesserung Stewart = Functional Features = 65 ff.; Kotler = Marketing Management = 30
4) Siehe auch zu einer Strategie der Qualitätsverbesserung Reynolds = Products-Markets = 98 ff.; Kapferer/Disch = Produktpolitik = 92; Greig = Quality = 66 ff.
5) Da aus Platzgründen nicht weiter auf das Problem des Designs eingegangen werden kann, sei auf die verwendete Literatur verwiesen: AMA = New Products = 203 ff.; Hilton = Handbook = 112 ff.; MacCarthy = Basis Marketing = 245 ff.; Smallbone = Practice = 327.; Snaith = Designer = 174 ff.; Kapferer/Disch = Produktpolitik = 53 ff.
6) Fußnote 6 siehe Seite 252

In diesem Zusammenhang sei erneut darauf hingewiesen, daß im Fall der Einführung einer diskontinuierlichen Innovation in Verbindung mit einer Substitutionsstrategie das einzuführende Produkt seinerseits einen selbständigen neuen Produktlebenszyklus induziert, insofern der Begriff der Teilstrategie in dieser konkreten Situation nicht mehr anwendbar ist, da die Voraussetzungen für eine Zyklusstrategie gegeben sind. Gleiches gilt auch für den Fall der Diversifikation; festzuhalten bleibt, daß die aufgezeigten Teilstrategien der Introduktion von kontinuierlich und dynamisch-kontinuierlichen Innovationen die Reifephase des traditionellen Produkts verlängern und nur in diesen Fällen die Degenerationsphase in der hier unterstellten Phasenfolge eintritt.

b) Produktentwicklungsphasen.

Die Entwicklung der oben dargestellten Teilstrategien vollzieht sich im Rahmen der "Produktentwicklungsphasen"[1], wobei es zwischen einer rein technischen, absatzwirtschaftlichen und zeitlichen Dimension zu unterscheiden gilt. Der Begriff der Produktentwicklung umfaßt die noch darzustellenden Stufen von der Suche nach der Produktidee bis zu ihrer erstmaligen Berührung mit dem potentiellen Absatzmarkt. Die absatzmarktorientierte Dimension steht bei den folgenden Überlegungen im Vordergrund, die zeitliche - die sich in Form eines Netzplanes darstellt[2] - muß ebenso wie die rein technische vernachlässigt werden.

---

6) Siehe auch Reis = Verpackung = 84 ff.; Twedt = Value = 58 ff.; ferner Marketing Journal = Checklist-Packungsgestaltung = 222 ff., wo ausführlich auf akquisitorische Merkmale der Packung eingegangen wird; zur Interdependenz zwischen der Verpackung und den übrigen Instrumenten siehe insbesondere Barlow = Packaging Management = 10

1) Siehe als Grundlage Booz, Allen & Hamilton = Management = 8; Leduc = Launch = 5, Uman = Product Program = 61 ff.; Watton = Guide = 41 ff.; Collins = Development = 260 ff.

2) Siehe Pessemier = Decisions = 17; Martino = Einführung = 42 ff Schweitzer/Gloor = Netzplantechnik/Marketing = 80/81

(1) Die Explorationsphase[1)]

In der Explorationsphase erfolgt die Suche nach der Idee für eine Innovation zwecks Realisation der globalen und auch phasentypischen Marketingziele. Der kreative Prozeß der Entwicklung erfolgversprechender Produktideen[2)] wird entscheidend durch den im Rahmen der Zyklusziele und Zyklusstrategien sowie der Bereichsstrategie der Marktleistungsentwicklung festgelegten Entscheidungsrahmen bestimmt[3)]. Ohne auf die Vielzahl von Ideenquellen für neue Produkte eingehen zu können[4)], seien doch die drei grundlegendsten erwähnt, nämlich die Bedarfskonfiguration der potentiellen und gegenwärtigen Nachfrager, die unternehmenseigene Forschungs- und Entwicklungstätigkeit einschließlich von Vorschlägen der Mitarbeiter im Unternehmen sowie unternehmensexterne Forschungs- und Produktentwicklungsarbeiten[5)] einschließlich der produktpolitischen Aktivitäten der Wettbewerber[6)]. Einen quantitativen Überblick über die Anzahl von Produktideen, die für die Realisation eines erfolgreichen Produkts notwendig sind, zeigen Untersuchungen von Booz, Allen & Hamilton[7)] sowie Stillson/Arnoff[8)], auf die hier nur verwiesen werden kann.

(2) Die Phase der Ideen-Selektion (Screening)[9)]

Zweck dieser Phase ist die Elimination der Produktideen von der weiteren Analyse bzw. Produktentwicklung, die zu den angestrebten

---

1) Zu einer Übersicht hinsichtlich alter und neuer Verfahren für die Suche und Überprüfung "neuer Produktideen" siehe insbesondere Shocker/Gensch/Simon = Improvement = 168 ff.
2) Zu den in diesem Zusammenhang zur Anwendung gelangenden Verfahren siehe auch Osborn = Applied Imagination = 174 ff.
3) So führt auch McCarthy aus: "A careful concieved product policy helps guide the firm in the choice of the number and kinds of products it will sell and produce. Without a clearly defined product policy, the company may drift into producing or selling the first things that come to mind" MacCarthy = Basic Marketing = 231
4) Siehe hierzu auch Phelps = Management = 33 ff.; Karger = New Product = 22 ff.; Abromeit = Erzeugnisplanung = 76; Hundhausen = Werbung = 321; Hake = Wachstum = 24
5) Siehe auch Hilton = Handbook = 9
6) Vgl. Kotler = Marketing Management = 321
7) Siehe Booz, Allen & Hamilton = Management = 9/10
8) Siehe Stillson/Arnoff = Product Search = 33 ff.
9) Siehe zu einem Ansatz, die Ideen-Selektion mit Hilfe der Sensitivitäts-Analyse zu vollziehen; Freimer/Simon = Screening = 99 ff.

Marketingzielen im Widerspruch stehen oder aber mit Hilfe der vorliegenden unternehmenseigenen Ressourcen nicht lösbar sind.

Es gilt damit die in den Zyklusstrategien und auch Bereichsstrategien fixierteren Anforderungskriterien durch Hinzufügen detaillierter produkt-, programm-, wettbewerbs-, rentabilitäts- und umsatzstrategischer Zulassungskriterien zu einem "Sieb" zu verdichten, daß jede Produktidee, soll sie weiterentwickelt werden, erfolgreich durchlaufen muß. Der Planung stellt sich damit für diese Phase die Aufgabe der Entwicklung dieser Zulassungskriterien bzw. der Bestimmung der anzuwendenden Methoden[1]. In diesem Zusammenhang gilt es, eine Such- und Bewertungskonzeption zu entwickeln, die sich aus den folgenden vier Komponenten zusammensetzt[2]: Dem Kriterium, nach dem das neue Produkt beurteilt werden soll, dem quantitativen Maßstab für die Bewertung, dem Bereich, in dessen Grenzen die Suche nach dem neuen Produkt zu erfolgen hat und der Intensität, mit der diese durchzuführen ist.

(3) Die Phase der Absatzmarkt- und Unternehmensanalyse

Ziel dieser Entwicklungsphase ist es, jede der ausgewählten Produktideen im Falle ihrer Realisation auf ihre Kosten-, Umsatz- und Gewinnwirksamkeit zu überprüfen[3]; dies impliziert,

---

1) In der einschlägigen Literatur sind zu diesem Problem die verschiedensten Verfahren entwickelt worden, die hier nicht im einzelnen wiedergegeben werden können. Es sei auf die wichtigsten Beiträge verwiesen: Kline = Strategy = 91 ff.; King = Analysis = 122 ff., wo die erwartete Produktlebensdauer als ein gewichteter Faktor als Kriterium Verwendung findet; zu qualitativen Bewertungsverfahren siehe auch O'Meara = Selecting = 93 ff. sowie zur mathematischen Weiterentwicklung dieses Ansatzes Freimer/Simon = Evaluation = 279 ff.

2) Siehe auch Pessemier = Decisions = 40; ferner Riebel = Umgestaltung = 217; Böhm = Planung = 212 ff.; Bursk = Marketing = 1

3) Vgl. Kotler = Marketing Management = 326

daß nach Festlegung des Produkts in seinen physischen Wesensmerkmalen eine bestimmte Instrumentalkombination festgelegt wird, die dann mittels alternativer Variation im Wege der Simultation auf unterschiedliche Break-even-Volumen und Gewinnpotentiale durchgespielt wird.

Es erfolgt eine Analyse in Größen wie potentieller Marktanteil, Marktvolumen und Marktpotential. Ziel dieser Tätigkeit ist die Auswahl der Produktidee auf der Basis eines bestimmten instrumentalen Handlungsprogramms, die es im Rahmen der Forschung und Entwicklung weiterzuverfolgen gilt[1].

Diese Phase der Absatzmarkt- und Unternehmensanalyse wirft besonders in Verbindung mit der Simulation und Schätzung der instrumentalen Handlungsalternativen besonders im Fall von diskontinuierlichen Innovationen sehr große Informationsprobleme auf, da es vor allem das Marktpotential, das Marktvolumen und den Marktanteil zu prognostizieren gilt[2].

Neben der Analyse der Absatzmarktsituation steht die Unternehmensanalyse im Sinne eines Abschätzens der Stärken und Schwächen der Unternehmung in bezug auf jede der aus der vorangegangenen Produktentwicklungsphase übernommenen Produktalternative[3], einschließlich des für jede Alternative entwickelten instrumentalen Handlungsprogramms mit dem Ziel, diejenige Alternative zu bestimmen, die dem vorhandenen Eignungspotential umfassend entspricht, um damit vorhandenes Synergiepotential ausschöpfen zu können

---

1) Uman spricht von dieser Phase im Sinne einer "...expansion of idea, through creative analysis, into a concrete business recommendation including product features, and a program for the product". Uman = Product Programs = 63

2) Siehe auch Dean = Econimics = 172 ff., wo die alternativen Ansätze für die Nachfrage-Prognose neuer Produkte aufgezeigt werden.

3) Siehe zu einer beispielhaften Gegenüberstellung von Anforderungspotential eines neuen Produkts und Eignungspotential der Unternehmung Pessemier = Decisions = 94 ff.

Der sich in dieser Phase vollziehende Entscheidungsprozeß für die Weiterentwicklung einer bestimmten Produktalternative verlangt nach einer Konkretisierung jeder Alternative entweder in Einnahme/Ausgabe- oder aber Kosten/Erlösgrößen. Bei kontinuierlichen oder kontinuierlich-dynamischen Innovationen, bei denen aufgrund eines geringeren unternehmens- und marktbezogenen Neuheitsgrades die Produktidee in der Regel so weit präzisiert ist, daß Kosten und Erlöse recht genau geschätzt werden können, lassen sich Modelle auf der Basis von Gewinnen und Kapitalwerten zur Lösung des Entscheidungsproblems heranziehen[1]; bei diskontinuierlichen Innovationen dagegen, für die sich in dieser frühen Entwicklungsphase ökonomische Größen wie Preis, Kosten, Absatzmengen lediglich so grob bestimmen lassen, daß Auswahlentscheidungen nur unter Unsicherheit getroffen werden können, sind für derartige "informationsarme Entscheidungssituationen"[2] die bekannten Punktbewertungsmodelle zu verwenden[3].

(4) Die Phase der technischen Produktentwicklung

Ist eine bestimmte Produktalternative zur fertigungstechnischen Entwicklung freigegeben worden, erfolgt in dieser Phase die Entwicklung eines Prototyps. Unter absatzwirtschaftlicher Betrachtungsweise stellt sich das Problem, inwieweit sich die ausgewählte Produktalternative, die bislang nur als Idee konzipiert ist, sich technisch in ein marktfähiges, gewinnbringendes Produkt transformieren läßt[4]. Das zentrale absatzwirtschaftliche Gestaltungsproblem der Phase der technischen Produktentwicklung besteht vor allem in der Wahl der

---

1) Siehe zu einer ausführlichen Darstellung Sabel = Produktpolitik = 102 ff.; Freudenmann = Planung = 127 ff.
2) Sabel = Produktpolitik = 92
3) Siehe hierzu auch Kline = Strategy = 91 ff., besonders O'Meara = Selecting = 84/85, wo als Faktoren der Bewertung die Marktfähigkeit, Dauerhaftigkeit, Produktionsmöglichkeiten und das Wachstumspotential herangezogen werden.
4) Vgl. Kotler = Marketing Management = 330 ff.

optimalen Produktgestaltung, als es gilt, die für den späteren absatzwirtschaftlichen Erfolg wesentlichen Produktmerkmale festzulegen[1]. Insofern kommen in dieser Phase die verschiedensten Methoden der "Produkttests" zur Anwendung, um Informationen über die Konsequenzen alternativer Gestaltungsausprägungen zu erbringen[2]. Vor allem im Fall verpackter nicht dauerhafter Güter gilt es, die akquisitorisch wichtigen Merkmale und Funktionen der Verpackung festzulegen und zu testen[3].

(5) Die Phase des Markttests

Bis zu dieser Phase ist das neue Produkt in bezug auf seine Produktfunktionen oder einzelnen akquisitorischen Elemente noch nicht mit dem realen Geschehen auf dem potentiellen Absatzmarkt konfrontiert worden; dies vollzieht sich nun im Rahmen eines Markttests, der in der Regel mit einer Überarbeitung der gewählten und bislang als optimal angesehenen Instrumentalkombination abschließt. Stellt sich als Ergebnis des Markttests heraus, daß es sich bei dem aus der technischen Entwicklungsphase übernommenen Produkt um eine bedarfsgerechte Problemlösung handelt, die verspricht, den Break-even-Punkt zu erreichen, wird die Entscheidung der Einführung des neuen Produkts gefällt bzw. festgelegt, nach welcher Einführungsstrategie die Kommerzialisierungsphase zu erfolgen hat.

Abschließend bleibt festzuhalten, daß die kurz dargestellten Produktentwicklungsphasen im Grunde dem Produktlebenszyklus als "vorgelagerte Phasen" zuzurechnen sind. Sie wurden im hier unterstellten Zusammenhang im Rahmen der Reifephase dargestellt, jedoch bleibt anzumerken, daß je nach Dauer des Produktentwicklungsprozesses bereits in früheren Lebensphasen mit der

---

1) Siehe auch Kuehn/Day = Product Quality = 106 ff.; Sabel = Produktpolitik = 61
2) Zu den anwendbaren Verfahren sieh Kuehn/Day = Product Quality = 106/107
3) Siehe ausführlich auch Kotler = Marketing Management = 332 ff., ferner Lippincott/Margulies = Packaging = 46 ff.

Entwicklung neuer Produkte zu beginnen ist, damit in der Reifephase bereits über ein ausgewähltes und getestetes Folge- oder Substitutionsprodukt verfügt werden kann.

2.3.3.3.2 Instrument Absatzmethode

Es gilt zunächst aufzuzeigen, ob sich im Vergleich zur Wachstumsphase in der Reifephase Variationen in bezug auf die Funktionen des Distributionssystems feststellen lassen.

a) Funktionen der Reifephase

Konnte für die Wachstumsphase im Gegensatz zur Introduktionsphase der Bereitstellungsfunktion der Absatzmittler eine besondere phasentypische Funktion beigemessen werden, die die Erklärungs- und Bekanntmachungsfunktion der Absatzmittler in der Introduktionsphase in den Hintergrund treten ließ, so gewinnt letztere in der Reifephase erneut an Bedeutung. Kommen in dieser Phase die auf S. 251 erwähnten Teilstrategien der Funktionsverbesserung, Qualitätsverbesserung, des Restylings und der Verpackungsvariation zur Anwendung, dann ist es eine der wesentlichen phasentypischen Aufgaben des Distributionssystems, den damit verbundenen "neuen" Nutzenvorteil zu erklären und bekanntzumachen, um dergestalt das "reife Produkt" aus dem gesamten homogenen Angebot herauszustellen.

In der Reifephase setzt der Kampf um den Platz "auf dem Regal" bzw. "im Sortiment" in voller Intensität ein. In diesem Zusammenhang zielen die Maßnahmen des Herstellers über die Gewährung von Rabatten, Finanzierungserleichterungen und Sales-Promotion-Aktionen darauf ab, den Absatzmittler in enge Abhängigkeitsbeziehungen zum Hersteller zu bringen, um Aufnahmewiderstände bei dem Absatzmittler in bezug auf die wettbewerbenden Produkte zu schaffen. Um das nachlassende akquisitorische Potential eines reifen Produkts auszugleichen, gewinnt in der Reifephase die

Service- und Kundendienstfunktion sowie die Finanzierungsfunktion der Absatzmittler erneut eine im Vergleich zu den übrigen Handelsfunktionen dominierende Gewichtung. Im Zusammenhang mit der Bedeutung der Finanzierungsfunktion des Distributionssystems für den Hersteller steht nun nicht mehr der "Pipe-Line-Effekt" im Vodergrund, sondern die "Finanzierung" wird zum "echten Marketing-Aktionsparameter"[1], mit dessen Hilfe der abnehmenden Bedarfsgerechtigkeit des reifen Produkts entgegengewirkt werden soll.

Effizientes teilstrategisches "Channel-Management" in der Reifephase zielt darauf ab, das sich bei den vorhandenen Absatzmittlern abzeichnende phasentypische Verhalten der "passiven Order-Entgegennahme" erneut in ein "kreatives Verkaufen" zu transformieren[2].

b) Variation des Instruments Absatzmethode in der Reifephase

(1) Grundlegender Bestimmungsfaktor und Ausgangspunkt für die Art des variierten Einsatzes des Instruments ist die in der vorangegangenen Phase zur Anwendung gelangte Distributions-Strategie. Wurde das Produkt bislang hinsichtlich der Abschöpfung eines maximalen Gewinns und Haltung des Preisniveaus nur über den einschlägigen Fachhandel vertrieben, dann bietet sich in der Reifephase die Möglichkeit, durch Erschließung neuer Absatzformen (Warenhäuser, Supermarkets und Discountläden) - unter entsprechender Variation des Instruments Preis[3] - das Produkt in alle verfügbaren Kanäle zu leiten und damit den

---

1) Siehe hierzu Nieschlag/Dichtl/Hörschgen = Marketing = 249 ff.
2) So führt beispielsweise Talley aus: "The sales job in maturity shifts from the product allocation of the growth phase to one of holding space or securing new types of outlets. This requires salesmenship of a high order requiring the best marketing planning and fields sales effort of the highest quality"; Talley = Profitable Product = 92
3) Siehe als erweiternde Grundlage Mallen = Introducing = 135 ff.

Markt breit abzudecken. Die preispolitischen Nachteile sowie Einbußen am Gewinn "vor Zinsen und Steuern" (bezogen auf das Produkt) können durch das größere Umsatzvolumen wieder ausgeglichen werden.

(2) Im Fall einer Marktentwicklungsstrategie, in deren Rahmen neue Verwender für das reife Produkt erschlossen werden, tritt im Vergleich zur expandierenden Reifephase bzw. der Wachstumsphase eine neue Zielgruppe auf, und es gilt, das vorhandene Distributionssystem auf diese Gruppe hinzustimmen. Im einfachsten Fall kommt es zu einer multiplen Variation[1] des bestehenden Systems.

Wird im Rahmen einer Marktentwicklungsstrategie bei den traditionellen Nachfragern auf die Erschließung neuer Verwendungsmöglichkeiten für das reife Produkt abgezielt, bleibt die traditionelle Zielgruppe erhalten, ist eine Variation des bestehenden Systems nicht erforderlich. Gleiches gilt auch für die Steigerung der Verbrauchshäufigkeit im Rahmen der Marktentwicklungsstrategie.

(3) Wird im Rahmen der Marktleistungsentwicklungsstrategie eine Substrategie der Produktdifferenzierung oder Absatzmarktsegmentierung angewendet, dann ist das bestehende Distributionssystem entweder multiple oder mutativ zu variieren, damit eine differenzierte Anpassung an die spezifische Nachfrage möglich ist. Eine multiple Variation des Systems vollzieht sich über das Hinzufügen weiterer Absatzmittler an das bestehende System, eine mutative Variation beispielsweise auf den Übergang von der intensiven zur exklusiven Distribution,

---

1) Unter einer multiplen Variation des Distributionssystems wird eine quantitative Veränderung im Wege der mengenmäßigen Angliederung innerhalb einer bestehenden Absatzform, eines Systems von Absatzwegen oder Vertriebssystems verstanden. Eine mutative Variation bezieht sich auf eine qualitative Variation. Es erfolgt beispielsweise ein Übergang von direkten zum indirekten Absatzweg oder ein Wechsel von einem bestimmten Vertriebssystem zum indirekten Absatzweg.

zwecks optimaler Befriedigung des spezifischen Teilmarktes oder durch Überwechseln von einem direkten zu einem indirekten Absatzweg[1].

(4) Gelangen Diversifikationsstrategien zur Anwendung[2], dann ist vor allem im Fall der kombinierten Diversifikation[3] das herkömmliche Distributionssystem nicht mehr brauchbar, da eine derartige Strategie kein Synergiepotential aufweist[4]. Eine mutative - der Diversifikationsstrategie angepaßte - Variation wird notwendig. Im Fall der konzentrischen Diversifikation ist das Vertriebssystem verwandter Art, so daß die risiko- und kostenmindernden Vorteile multipler Variation ausgenutzt werden können[5].

(5) Die Verschlechterung des Gewinnbeitrages reifer Produkte führt dazu, daß besonders im Fall der selektiven oder exklusiven Distribution die traditionellen Absatzmittler nicht mehr gewillt sind, das Produkt weiter im Sortiment zu führen bzw. ihm die erforderliche akquisitorische Unterstützung am Verkaufs-Punkt zu geben. In derartigen Fällen gilt es, im Wege des "Trading-Down" neue Absatzwege zu erschließen, was bis zur Bereitstellung von Produkten in Form anonymer Ware an große Absatzmittler führen kann, die diese in der Reifephase als Handelsmarken absetzen.

(6) In der Reifephase sind die Absatzmittler bemüht, ihre Gewinnmargen zu halten. Die in der Reifephase auftretenden Preisrückgänge werden den Hersteller veranlassen, will er verhindern, aus dem Sortiment ausgeschlossen zu werden, einen Teil der Funktionen, die er den Absatzmittlern in der Wachstumsphase übertragen hat, nun wiederum von diesen zu übernehmen,

---

1) Siehe zu einem derartigen Wechsel während der Reifephase auch Business Week, Juni 17, 1961, p. 55 ff.
2) Zu alternativen Diversifikationsstrategien siehe Ansoff = Management Strategie = 149 ff.
3) Zur kombinierten Diversifikation siehe Ansoff = Management Strategie = 152
4) Vgl. Ansoff = Management Strategie = 152
5) Vgl. Ansoff = Management Strategie = 154

um die Absatzmittler kostenmäßig zu entlasten. Zu den wesentlichen Alternativen gehören[1]:

Teilweise Übernahme des Verkaufsaktes;
Übernahme der Lagerfunktion;
Übernahme der Transportfunktion;
Verlagerung der Absatzmittlerfunktionen auf den Käufer (Abhollager, Übertragung der Abholfunktion auf den Käufer, Verlagerung der Lagerfunktion auf den Käufer, indem durch entsprechende Preisnachlässe Anreiz geschaffen wird, größere Mengen auf einmal abzunehmen, um sie am Ort der Konsumtion zu lagern);
Übernahme der Bekanntmachungsfunktion, vor allem der Endverbraucherwerbung.

(7) In der Reifephase sieht sich der Hersteller der Entscheidung hinsichtlich der Verlängerung oder Verkürzung des Absatzweges gegenüber. So bietet sich einmal angesichts des Preisverfalls die Möglichkeit, die Großhändler auszuschalten und direkt an die Einzelhändler zu liefern; der entgegengesetzte Fall bezieht sich auf die Einschaltung von Großhändlern und die Übertragung der Funktionen der eigenen Reisenden und des eigenen Vertriebssystems - das mit anderen Aufgaben betraut werden kann oder wesentlich verkleinert wird - auf die Großhändler oder selbständige Handelsvertreter. Beide Teilstrategien haben Kostensenkungen bzw. Gewinnerhöhungen zum Ziel. Wesentlichstes Entscheidungskriterium ist in diesem Zusammenhang das Gewinn- und Umsatzpotential der jeweiligen Teilstrategie sowie das Umsatzpotential des reifen Produkts, das mittels einer Break-even-Analyse analysiert, zum Marktanteil des reifen Produkts in Verbindung zu setzen ist[2].

---

1) Siehe hierzu auch Hilton = Old Products = 167
2) Zu einem verfahrenstechnischen Ansatz, dieses Entscheidungsproblem mit Hilfe der Bayesian Decision Theory zu lösen, siehe Alderson/Green = Channel Selection = 199 ff.

2.3.3.3.3 Instrument Preis

Die wichtigsten preisstrategischen Bestimmungsfaktoren der Reifephase lassen sich wie folgt zusammenfassen:

(1) Die jeweilige Bereichsstrategie;
(2) das phasentypische Formal- und Sachziel;
(3) die direkte Preiselastizität der Nachfrage, die in dieser Phase ihren maximalen Wert aufweist;
(4) die Kreuzpreiselastizität der Nachfrage, die in dieser Phase ihren maximalen Wert erreicht;
(5) das Aktivitätsvineau der übrigen Instrumentalvariablen;
(6) die Art des Wettbewerbs, d. h. ob die wettbewerbspolitische Auseinandersetzung im Rahmen des Preiswettbewerbs oder des Qualitätswettbewerbs stattfindet;
(7) die Art und das Preisniveau der auftretenden Handelsmarken;
(8) der Grad der Produkthomogenität bzw. Ausprägung des aus der Wachstumsphase übernommenen differentiellen Nutzenvorteils;
(9) das Ausmaß des Gewinnverfalls;
(10) die Art der in der Wachstumsphase betriebenen Preispolitik.

a) Preispolitische Ziele

Die spezifischen preispolitischen Zielsetzungen der Reifephase, die sich unmittelbar aus dem phasentypischen Bereichsziel und der Bereichsstrategie ableiten lassen, lauten:

(1) Erhaltung des Marktanteils;
(2) Verhinderung des Eintritts weiterer Wettbewerber, vor allem das Auftreten der einen ruinösen Preiswettbewerb induzierenden Handelsmarken;

(3) Erschließung neuer Märkte mit größerer Preiselastizität der Nachfrage.

b) Die wettbewerbsorientierte Niedrigpreispolitik der Reifephase

Preisstrategische Planungsüberlegungen in der Reifephase beziehen sich vor allem auf die Entwicklung von Teilstrategien, die eine Reaktion auf den ruinösen Preiswettbewerb darstellen, der durch Handelsmarken oder imitierende Wettbewerber ausgelöst wird, die noch in dieser Phase über Strategien der konkurrierenden Markterschließung[1] (Niedrig-Preis-Strategien) in den Markt eindringen. Hieraus ergibt sich als alternative reaktive Verhaltensweise zum einen eine Verlagerung instrumentaler Tätigkeiten in Richtung auf eine Forcierung des Qualitätswettbewerbs in Form von Produktdifferenzierungen (siehe auch hierzu die Zusammenstellung produktpolitischer Maßnahmen unter 2.3.3.3.1), um so dem Preiswettbewerb auszuweichen[2], zum anderen die Möglichkeit von Preissenkungen. Dean schlägt gerade im Fall der hier für die Introduktionsphase angewendeten Hoch-Preis-Strategie die Anwendung einer Niedrig-Preis-Strategie[3] in der Reifephase vor:

---

1) Siehe Abb. 34

2) In reifen Märkten, die durch Produktdifferenzierungen gekennzeichnet sind, verfügt die individuelle Unternehmung über einen größeren preispolitischen Spielraum als in homogenen Märkten; die vorhandenen Produktunterschiede, in Form des Styling, der Qualität oder funktionaler Nutzenstiftung erwirken eine mangelnde Preisdurchsicht des Nachfragers und wirken in Richtung auf eine geringe Preiselastizität der Nachfrage; ähnliches kann auch durch eine bestimmte Form des Personal Selling, des Service und der Werbung erreicht werden. Siehe hierzu auch Kotler = Marketing Management = 368; Sampson = Sensivity = 99 ff.

3) Siehe zur Niedrig-Preis-Strategie auch Kaplan/Dirlam/Lanzilotti = Pricing = 114

"The first step for the manufacturer whose speciality is about to slip into the commodity category is to reduce real (de facto) prices as soon as symptoms of deterioration appear. This step is essential if he is to forestall the entry of private - label competitors. Examples of failure to make such a reduction are abundant"[1].

Offensichtlich ist Dean der Auffassung, daß in der Reifephase Wettbewerbseinbrüche und absatzpolitische Degenerationseffekte nicht allein über die Nicht-Preis-Wettbewerbsstrategien aufgefangen werden können, Preissenkungen bei reifen Produkten somit unausweichbar sind[2].

Damit stellt sich die Frage nach der Form dieser Teilstrategie, die mit dem Begriff der "wettbewerbsorientierten Niedrig-Preis-Politik" umschrieben wird, im Gegensatz zu den primär nachfrageorientierten Preisstrategien der Introduktions- und Wachstumsphase.

Wesentlichstes Merkmal einer derartigen phasentypischen Teilstrategie ist definitionsgemäß die Orientierung des eigenen Preises an denen der Wettbewerber; dieses Verhalten impliziert, daß bei der Preisfestsetzung die starre Bindung des Preises an die eigenen Kosten oder die Preiselastizität der Nachfrage aufgegeben wird. Sie bedingt jedoch nicht, daß notwendigerweise immer die gleichen Preise wie die der Wettbewerber gefordert werden, sondern es können je nach der Intensität des Einsatzes der Nicht-Preis-Parameter - im Sinne flankierender Maßnahmen - gewisse positive oder negative Preisabweichungen auftreten. Handelt es sich in der Reifephase um einen sehr wettbewerbsintensiven Markt für homogene Produkte,

---

1) Dean = Economics = 425
2) Siehe hierzu auch die empirischen Untersuchungen von Bell aus der TV Industrie, die diese These untermauern Bell = Maturing TV = 114

bei Preiselastizitäten mit Werten von $\succ 1$, dann bleibt der Unternehmung ein minimaler preispolitischer Spielraum, da Preisabweichungen nach "oben" zu Nachfragerückgängen führen. In dem hier unterstellten Fall des monopsonistischen Wettbewerbs erfolgt somit in der Reifephase die Herabsetzung des Preises auf den sich am Markt aus den Aktionen der Wettbewerber und den Reaktionen der Nachfrager gebildeten Gleichgewichtspreis. Der Preis liegt immer noch über den variablen Kosten, was Voraussetzung für die Realisation des phasentypischen Formalziels ist.

Herrscht in der Reifephase eine oligopolistische Angebotsstruktur, dann gelten die Ausführungen zur Wachstumsphase in analoger Weise; preisstrategische Maßnahmen werden in derartigen Fällen in der Reifephase auf ein Minimum reduziert.

Wie die Untersuchungen von Dean für den Bereich pharmazeutischer Produkte gezeigt haben[1], vollzieht sich in der Reifephase ein weiterer Preisverfall; der Hersteller hat damit mit ständigen Preisunterbietungen seiner Wettbewerber zu rechnen, die auf ein Ausscheiden der Grenzanbieter hinauslaufen.

Um eine derartige, die Gewinnaussichten aller Anbieter gefährdende Verhaltensweise in der Reifephase zu vermeiden, betreiben die Hersteller häufig eine Strategie des "preispolitischen Wohlverhaltens", das auf stille Preisabsprachen hinausläuft[2]. Sie begeben sich damit in der Reifephase aktiver preispolitischer Verhaltensweisen in Form einer

---

1) Siehe ausführlich Dean = Economics = 421
2) Vgl. Kühn = Oligopolstrategien = 786

Teilstrategie der "Erhöhung der Marktzutrittswiderstände": Der Preis wird im Rahmen der wettbewerbsorientierten Preisstrategie so niedrig angesetzt bzw. in der Reifephase auf ein Niveau gesenkt, daß bei Ausrichtung an den Herstellkosten und den Gewinnerwartungen der potentiellen Wettbewerber der Eindruck eines wenig gewinnversprechenden Marktes erweckt wird, der eine Amortisation der R & D Kosten der Wettbewerber ausschließt (sogenannter "Keep-out-Price")[1].

c) Rabatte in der Reifephase

Es erscheint in diesem Zusammenhang notwendig, auf die Bedeutung der Gewährung von Rabatten an Absatzmittler und auch Endverbraucher einzugehen. In der Reifephase bietet sich die Möglichkeit, durch Gewährung von Mengenrabatten an die Absatzmittler die Absatzkanäle mit dem Produkt so anzufüllen, daß bei den Absatzmittlern wenig Neigung besteht, noch weitere Wettbewerbsprodukte aufzunehmen[2].

Auf Endverbraucherebene sind Rabatte nur kurzfristig in der Lage, zusätzliche Nachfrage in bezug auf ein reifes Produkt zu induzieren, d. h. die Nachfrage fällt nach einem kurzen sprunghaften Anstieg wieder auf ihr altes Niveau zurück[3].

Als zusammenfassendes Ergebnis sei festgehalten, daß wettbewerbsorientierte Niedrig-Preis-Strategien immer dann erforderlich sind, wenn in der Reifephase zum Preiswettbewerb und nicht zum Qualitätswettbewerb zurückgegriffen wird. Die negativen Auswirkungen des Preiswettbewerbs in dieser Phase - besonders angesichts des geringen Gewinnbeitrags der Produkte -

---

1) Siehe auch Lynn = Pricing Policies = 138
2) Siehe hierzu auch Hinkle = Reductions = 14; ferner hinsichtlich Dauer und Höhe von Rabatten: Frank/Massy = Dealing-Policies = 192
3) Siehe hierzu auch Haeden = Introductory Phases = 276

lassen diese Verhaltensweisen sehr risikoreich erscheinen, woraus sich die Tendenz zum Ausweichen auf den Qualitätswettbewerb erklärt. Andererseits werden die realen Möglichkeiten des Qualitätswettbewerbs jedoch durch das intensive Auftreten der Handelsmarken, die die Vorteile der für diese Phase typischen hohen Preiselastizität der Nachfrage nutzen, in der Praxis oft unmöglich gemacht.

2.3.3.3.4 Instrument Werbung

a) Werbeziele

Angesichts der sich während der stabilen und kontraktierenden Reifephase vollziehenden Umsatzstagnation und Umsatzdegeneration ist das für die Wachstumsphase typische werbestrategische Teilziel der Umsatzexpansion nur bedingt anwendbar. Aus dem Bereichsziel der Marktanteilserhaltung leitet sich unmittelbar das phasentypische werbliche Teilziel der "Umsatzerhaltung" im Vergleich zur Vorperiode[1] ab.

Eine Kompensation des sich in der Reifephase vollziehenden Umsatzrückgangs über einen Preiseffekt[2] in der stabilen und kontraktierenden Reifephase angesichts des für diese Reifephase intensiven Preiswettbewerbs ist nicht sinnvoll. Damit beziehen sich die werblichen Zielsetzungen primär auf den Mengeneffekt, und zwar zunächst im Wege der werblichen Einflußnahme auf die bisherigen Nachfrager zwecks Stabilisierung der Brand-Loyality. Angesichts eines für die Reifephase homogenen Marktes mit in den Augen der Nachfrager wenig differenzierten Produkten zielt die Werbung auf die klare Herausarbeitung der

---

1) Siehe als Grundlage zum Werbeziel "Umsatzerhaltung" Behrens = Absatzwerbung = 15; Bidlingmaier = Werbeziele = 406; Der Vollständigkeit halber sei darauf hingewiesen, daß für die expandierende Reifephase das Umsatzexpansionsziel der Wachstumsphase anwendbar ist; die Ausführungen zur Wachstumsphase gelten damit analog für die expandierende Reifephase.

2) Vgl. Bidlingmaier = Werbeziele = 410

"Competitive Difference"[1] ab. In diesem Ziel sieht auch Talley die phasentypische Aufgabe der Werbung, für den angesichts des für die Reifephase typischen Wettbewerbs über die Nicht-Preis-Parameter die Werbung "... the cutting edge that keeps one company ahead of another"[2] darstellt. Eine ähnliche Zielvorstellung klingt auch bei Forrester an:

> "Advertising may attempt to create product differentation which does not, in fact, exist in actual design"[3].

Rice entwickelt den folgenden Zielkatalog für reife Produkte:

> "A shift in the demand curve....
> A rise in the demand curve....
> An increase in market share....
> An increase in total market....
> An increase in BOTH share and total market....
> An increase in "share-of-mind"....
> Revision of prevailing sales trend....
> To eliminate or minimize seasonality....
> An increase in distribution levels"[4]

Nun bezogen sich die dargestellten Werbeziele nur auf die bisherigen Abnehmergruppen. Ist jedoch deren Nachfragepotential vor allem gegen Ende der stabilen Reifephase erschöpft, gilt es, im Rahmen des Umsatzerhaltungsziels das werbliche Teilziel der "Kompensation des Nachfrageschwunds durch Gewinnung neuer Käuferschichten"[5] anzustreben. Die phasentypische Werbung

---

1) Bell = Marketing Concepts = 501
2) Talley = Profitable Product = 92
3) Forrester = Advertising Dynamics = 109
4) Rice = Campaign = 31 ff
5) Vgl. Bidlingmaier = Werbeziele = 406

zielt auf die Bekanntmachung neuer Verwendungsmöglichkeiten und die Gewinnung neuer Verwender für das bestehende reife Produkt ab. Im Sinne Seyfferts[1] handelt es sich im letzteren Fall um Einführungswerbung, da neue "Werbegemeintengruppen"[2] angesprochen werden.

Wird nun für die Reifephase das sachliche Bereichsziel der "Marktleistungsentwicklung"[3] angestrebt, indem auf der Basis des alteingeführten Produkts Produktvarianten entwickelt und eingeführt werden, dann treten neben die Umsatzerhaltungsziele für das "alte" Produkt Umsatzexpansionsziele für die neu einzuführenden Produktvarianten. Damit stellt sich das Problem der Bestimmung eines optimalen "Werbe-Ziel-Mix", im hier unterstellten Zusammenhang zu verstehen als die Abstimmung von Umsatzexpansions- und Umsatzerhaltungszielen unter Berücksichtigung der von der Umwerbung des gesamten Leistungsprogramms ausgehenden interdependenten Nachfrage-, Kommunikations- und Umsatzeffekten[4].

Zusammenfassend kann hinsichtlich der phasentypischen Werbeziele der Reifephase festgehalten werden, daß in ihr je nach der Art der anzuwendenden Bereichsstrategie alle Zielsetzungen auftreten, so z. B. bei Verwendung der Gutenberg'schen Werbeziele die Erinnerungs-, Stabilisierungs-, Expansions- und Einführungswerbung[5].

Sind die phasentypischen werblichen Teilziele bestimmt, gilt es, die entsprechenden Teilstrategien festzulegen.

---

1) Vgl. Seyffert = Werbelehre = 43
2) Seyffert = Werbelehre = 33
3) Siehe Abb. 36
4) Zum Kommunikations- und Umsatzeffekt siehe auch Kotler = Marketing Management = 488 ff.
5) Vgl. Gutenberg = Absatz = 442

b) Werbeobjektstrategie in der Reifephase

Wie aus Abb. 15 ersichtlich, steigt die Werbequote in der Reifephase beträchtlich an, um gegen Mitte der stabilen Reifephase ihren maximalen Wert zu erreichen; im Hinblick auf die auf S. 220 erwähnten alternativen Objektstrategien wird diesem Sachverhalt eine Teilstrategie der "Werbung mit unterschiedlicher Intensität für ausgewählte Objekte" gerecht, wobei sich die Auswahl nicht nach einer umsatzorientierten Budgetpolitik[1)] zu vollziehen hat, sondern nach dem übergeordneten Bereichsziel und der jeweiligen Bereichsstrategie.

c) Werbesubjektstrategien

Die zur Anwendung gelangenden Werbesubjektstrategien stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit der jeweiligen Bereichsstrategie.

Im Fall einer Marktentwicklungsstrategie, in deren Rahmen neue Verwender für das reife Produkt erschlossen werden sollen, tritt im Vergleich zur vorangegangenen Phase eine neue Zielgruppe auf, die bislang noch nicht erfaßt worden ist und auf die Werbemittel, Werbeträger und Werbebotschaft im Sinne einer Einführungswerbung hinzustimmen sind.

Wird im Rahmen der Marktentwicklungsstrategie der traditionelle Produkt-Markt-Rahmen beibehalten, indem für die "Bereits-Verwender" neue Verwendungsmöglichkeiten erschlossen werden, bleiben die traditionellen Zielgruppen die gleichen, es gilt vor allem, die Werbebotschaft auf die neue Verwendungsmöglichkeit hinzustimmen.

Zielt die Marktentwicklungsstrategie auf die Steigerung der Verbrauchshäufigkeit bei den "Bereits-Verwendern" ab, bleibt die Zielgruppe gleich. Erneut ist lediglich die Werbebotschaft im

---

1) Zu alternativen Grundsätzen der Budgetpolitik siehe Dean = Economic = 363; Korndörfer = Werbebudgets = 103 ff.

Sinne einer Expansionswerbung auf die Intensivierung der Verwendung umzugestalten.

Im Fall der Marktleistungsentwicklungsstrategie, in deren Rahmen kontinuierliche oder kontinuierlich-dynamische Innovationen entwickelt werden, bleibt in der Regel die Zielgruppe im Vergleich zu den vorangegangenen Produktlebensphasen gleich; es erfolgt im Fall einer Marktsegmentierung eine spezifische Hinstimmung von Werbemitteln, Werbeträgern und Werbebotschaft auf den Teilmarkt - dies kann sich auf der Basis einer Einführungs- oder Umsatzexpansionswerbung vollziehen. Auch im Fall der Substitutionsstrategie erfolgt die Beibehaltung der traditionellen Zielgruppen.

Gelangt eine Diversifikationsstrategie in der Reifephase zur Anwendung, gilt es vollkommen andersartige Zielgruppen zu umwerben, da der traditionelle Produkt-Markt-Rahmen durchbrochen wird.

2.3.3.4 Teilstrategien der Degenerationsphase

Teilstrategiekombinationen der Degenerationsphase vollziehen sich im Gegensatz zur Reifephase unter folgendem veränderten Entscheidungsrahmen:

(1) Dem formalen Bereichsziel der Gewinnmaximierung oder der limitierten Gewinnerzielung[1];
(2) dem sachlichen Bereichsziel der Marktleistungsentwicklung, der Diversifikation oder der Produktkonstanz[2];
(3) den aus (1) und (2) unmittelbar abgeleiteten alternativen Bereichsstrategien, insbesondere den auf S. 265 entwickelten Produkteliminationsstrategien[3];

---

1) Siehe Abb. 33
2) Siehe Abb. 33
3) Siehe Abb. 36

(4) der phasentypischen Marktform und der Art des phasentypischen Wettbewerbs sowie dem Grad der Schrumpfung des Absatzmarktes.

2.3.3.4.1 Instrument Produktgestaltung

Ausgangspunkt teilstrategischer Planungsüberlegungen in der Degenerationsphase in bezug auf das Instrument Produktgestaltung ist die Frage, inwieweit sich der absatzwirtschaftliche Degenerationsprozeß über eine Revitalisation des alteingeführten Produkts in neues Umsatzwachstum verwandeln läßt[1].

Im folgenden soll jedoch der Fall untersucht werden, bei dem das Revitalisationspotential des Produkts erschöpft ist und die Produkteliminationsstrategie des "organisch-sukzessiven Ausscheidens des Produkts" aus dem Leistungsprogramm zur Anwendung gelangt. Eine derartige Bereichsstrategie zielt auf die dem Marktschrumpfungsprozeß angepaßte langfristige Elimination des Produkts bei gewinnmaximierender Verhaltensweise ab, nachdem bereits die Strategie der Programmbereinigung durchgeführt worden ist. Die folgenden Darstellungen zu den Instrumentalvariablen werden unter dem Gesichtspunkt dieser spezifischen Teilstrategie der Degenerationsphase vorgenommen.

Grundsätzlich ergeben sich die folgenden Möglichkeiten:

---

1) Ist eine Revitalisationsstrategie in dieser Phase im Rahmen der auf S. 242 dargestellten teilstrategischen Möglichkeiten noch gegeben, gelten nun analog die Ausführungen über den teilstrategischen Einsatz der Instrumentalvariablen für die Introduktionsphase und die Reifephase

Produktstrategische Maßnahmen in der Degenerationsphase

Absatzmarkteinflußgrößen	Art des Instrumentaleinsatzes im Rahmen der Teilstrategien
Sekundär-Märkte verschwinden	Strategie der Programmbereinigung[1]
Zentral-Markt verschwindet -Sekundär-Märkte bleiben erhalten und weisen Wachstumspotential auf	Strategie der Programmbereinigung in bezug auf Zentral-Markt-Entwicklung von kontinuierlichen und kontinuierlich-dynamischen Innovationen für Sekundär-Märkte
Zentral-Markt schrumpft leicht, weist aber noch Gewinnpotential auf, Sekundär-Märkte verfallen stark	Optimale gewinnmaximierende Hinstimmung des Produkts auf den verbleibenden Zentral-Markt im Wege der Nicht-Produkt-Instrumentalvariablen Absatzmethode, Werbung, Preis ("Strategie des organisch-sukzessiven Ausscheidens" aus dem Leistungsprogramm).
Zentral-Markt schrumpft stark, kein Gewinnpotential	Diskontinuierliche Produkteliminationsstrategie
Neuer Produktmarkt entsteht	Einführung einer entsprechenden diskontinuierlichen Innovation
Kein neuer Produktmarkt bildet sich	Diversifikation

Im Rahmen der Teilstrategie des "organisch-sukzessiven Ausscheidens" vollziehen sich die teilstrategischen Aktivitäten primär über die Instrumentalvariablen Werbung, Absatzmethode und Preis. Die Instrumentalvariable Produktgestaltung wird konstant gehalten, da das Revitalisationspotential des Produkts erschöpft ist.

---

1) Siehe hierzu auch McCarthy = Basic Marketing = 212; Kelley = Marketing Strategy = 82

2.3.3.4.2 Instrument Absatzmethode

Der in der Degenerationsphase auftretende Schrumpfungsprozeß der Nachfrage und damit verbunden die Auflösung von "Sekundär-Märkten", führt zum Ausscheiden des degenerierenden Produkts aus dem Sortiment zunächst der Absatzmittler, die die Randmärkte bedienen. Synchron mit dem Verfall der Sekundär-Märkte vollzieht sich eine Kontraktion des bestehenden Distributionssystems auf die den Zentral-Markt beliefernden Absatzmittler.

a) Nun wirkt sich in der Degenerationsphase die rückläufige Nachfrage störend auf das Gleichgewicht des vorhandenen Distributionssystems aus. In Anlehnung an Kotler[1] ist das Gleichgewicht dann gestört, wenn das System strukturelle und funktionale Änderungstendenzen aufweist, die ihrerseits zu Gewinnschmälerungen oder Gewinnerhöhungen eines ihrer Mitglieder führen. Auf der Grundlage der Bereichsstrategie des "organisch-sukzessiven Ausscheidens des Produkts" aus dem Programm unter gewinnmaximierender Zielsetzung stellt sich in diesem Zusammenhang dem Hersteller das Problem der zieladäquaten Modifikation des Distributionssystems. Im Fall des hier unterstellten indirekten Absatzweges bietet sich einmal die Möglichkeit der Beschränkung auf die exklusive oder selektive Distribution, da die rückläufige Nachfrage nicht mehr die Unterhaltung des auf die intensive Distribution abgestimmten Distributionssystems der Reifephase erlaubt. Wie noch an späterer Stelle aufzuzeigen sein wird, entspricht eine derartige Variation der für die Reifephase typischen Channel-Strategie insofern der Realisation des phasentypischen Formalziels, als neben Kosteneinsparungen besonders im Fall der exklusiven Distribution die Durchsetzung eines höheren Preises möglich ist. Somit vollzieht sich in der Degenerationsphase in

---

1) Siehe Kotler = Marketing Management = 414; "A channel is in equilibrium when there is no structural or functional change that would lead to increased profits. A structural or functional change is one involving the addition or elemination of some level in the channel. A functional change is one involving the reallocation of one or more channel tasks among the channel members. The channel is likely to undergo change only when it is in desequilibrium; that is, when it provides an opportunity for gain through a structural or functional modification".

der Regel eine Verengung des bestehenden Distributionssystems auf wenige, den verbleibenden Zentral-Markt befriedigende gewinnträchtige Absatzmittler. Es wird die Auffassung vertreten, daß ein "Trading Up" in der Degenerationsphase im hier unterstellten Zusammenhang vorteilhafter ist als ein "Trading Down"; letzteres erscheint insofern in der Degenerationsphase schwer durchführbar, als z. B. Discount-Häuser und große Filialisten primär an umsatzstarken Artikeln interessiert sind, es sei denn, das degenerierende Produkt wird ausschließlich als "Loss Leader" geführt.

b) In der Degenerationsphase bietet sich die Möglichkeit, die unternehmenseigenen Reisenden von dem Produkt abzuziehen und die Betreuung der Absatzmittler selbständigen Handelsvertretern zu übertragen, um die eigenen Reisenden mit der Introduktion neuer Produkte zu beauftragen. Die Übertragung auf Handelsvertreter in der Degenerationsphase hat folgende Vorteile[1]:

(1) Die mit der Unterhaltung des Systems verbundenen Kosten sind unbedeutend, da z. B. keine Leerkosten im Vertriebsbereich auftreten;

(2) Kosten für die Kontrolle der Außendienstorganisation fallen nicht an, die proportionalen Vertriebskosten führen zu einer größeren Sicherheit bei der Kalkulation;

(3) bei der für die Degenerationsphase geringen Bedarfsdichte bzw. dem geringen Marktanteil können die Reisekosten nur von einem breiten Sortiment getragen werden, über das der Handelsvertreter in der Regel verfügt;

---

1) In Anlehnung an Karger = New Product = 150 ff., der diese teilstrategische Alternative für die Introduktionsphase untersucht hat.

(4) da der Handelsvertreter selbst "Gewinnmaximierung" anstrebt, wird er bereit sein, dem Produkt die nötige aggressive Unterstützung zu geben, wogegen unternehmenseigenen Reisende bei degenerierenden Produkten häufig als "passive Order-Takers" auftreten;

(5) bei geringer Bedarfshäufigkeit kann der Handelsvertreter ohne wesentliche Mehrkosten immer wieder an das Produkt erinnern;

(6) der Handelsvertreter ist fachkundig und verfügt über eine ausgeprägte Marktkenntnis und einen breiten Kundenstamm; es besteht somit die Möglichkeit der Gewinnung neuer Kunden bei geringen Aufwendungen.

Rein formal vollzieht sich die Entscheidung für die Ausgliederung des Produkts aus dem Sortiment der "Unternehmenseigenen Reisenden" in Form einer Break-even-Analyse oder aber als ROI-Vergleich[1].

2.3.3.4.3 Instrument Preispolitik

Produkte, die sich in der Degenerationsphase befinden, weisen ein Minimum an differentiellem Produktvorteil auf. Aus diesem Tatbestand und der phasentypischen Wettbewerbsform der vollkommenen Konkurrenz[2] leiten die Theoretiker des klassischen Modells des Produktlebenszyklus den sich in der Degenerationsphase weiter fortsetzenden Preisverfall ab. Möglichkeiten für eine aktive Preispolitik werden nicht gesehen, lediglich in Form einer Loss-Leader-Strategie, die auf die Unterstützung des akquisitorischen Potentials der übrigen im Leistungsprogramm vorhandenen gewinnträchtigen Produkte abzielt[3].

---

1) Siehe hierzu zu einem ausführlich Beispiel Kotler = Marketing Management = 404/405
2) Vgl. Bell = Marketing Concepts = 578
3) Vgl. Bell = Marketing Concepts = 578

Wie bereits bei Ableitung der für die Degenerationsphase typischen Bereichsziele und Bereichsstrategien angedeutet, wird dieser einseitigen Darstellung nicht zugestimmt.

a) Ehemals erfolgreiche Produkte verfügen auch noch in der Degenerationsphase über den sogenannten Zentral-Markt ("Core-Market"), der sich durch eine hohe Brand-Loyalty auszeichnet und dessen Teilnehmer in der Degenerationsphase bereit sind, das Produkt - selbst zu einem höheren Preis - zu erwerben[1]. Im Fall eines derartigen Absatzmarktes besteht die Möglichkeit der Preisanhebung[2], woraus sich trotz geringer Umsatzeinbußen bedeutende Gewinnsteigerungen ergeben können, werden die Preiserhöhungen noch durch kostensenkende Einschränkung des Einsatzes der übrigen Instrumentalvariablen unterstützt[3]. Da es sich um einen degenerierenden Markt handelt, der dem Interesse der Wettbewerber weitgehend entzogen ist, werden sich Preiskämpfe als Folge der eigenen nun einsetzenden bedingten Hoch-Preis-Politik in Grenzen halten bzw. auf ein Minimum beschränken[4].

Ähnliches gilt auch, wenn während der kontraktierenden Reifephase und zu Beginn der Degenerationsphase bereits ein Teil der Marktpartner als Grenzanbieter ausgeschieden sind und nun in der Degenerationsphase oligopolistische Wettbewerbsverhältnisse herrschen. In derartigen Fällen sind Preiserhöhungen bis zur oberen Grenze des reaktionsfreien Bereichs sinnvoll. Es wird darüber hinaus die Auffassung vertreten, daß gerade in bezug auf die besonderen Absatzmarktverhältnisse der Degenerationsphase eine Überschreitung des reaktionsfreien Bereichs möglich ist, ohne das sich Nachteile aus der Wirkungsweise des oligopolistischen Reaktionssystems ergeben.

---

1) Vgl. Talley = Profitable Product = 106
2) Oxenfeldt spricht von nicht-nachfragewirksamen Preisabweichungen für den Fall neuer Produkte; bis zu 15 % für den hier unterstellten Fall des "Hard Core Market" wird wegen dessen hoher Brand-Loyalty eine analoge Anwendung für berechtigt gehalten; vgl. Oxenfeldt = Price = 325; auch Talley = Profitable Product = 152
3) Vgl. Talley = Profitable Product = 106/152
4) Vgl. Bell = Marketing Concepts = 578

Talley[1] weist zu Recht darauf hin, daß in der Realität Fälle eines langfristigen stabilen "Hard Core Market" selten sind und in der Regel sich der intensive Preiswettbewerb auch während der Degenerationsphase fortsetzt.

2.3.3.4.4 Instrument Werbung

Borden ist der Auffassung, daß über die Instrumentalvariable Werbung der absatzpolitische Degenerationsprozeß nicht in neues Umsatzwachstum verwandelt werden kann, die werbestrategischen Maßnahmen lediglich eine zeitliche Verlängerung des Degenerationsprozesses bewirken.

> "In the case of a declining trend in demand .... advertising is powerless to halt or reverse the trend. It can no more than temporarily delay it"[2].

Ähnlich schätzt auch Talley die Nachfragewirksamkeit der Werbung in der Degenerationsphase ein und plädiert in Verbindung mit der Bereichsstrategie des "organisch-sukzessiven Ausscheidens des Produkts" für einen Verzicht auf den Einsatz dieser Instrumentalvariablen:

> "In general, a run-out course is indicated where the interrelationship of advertising with sales is difficult to determine, and where the elimination of advertising may not affect the product's sales for a year or two. In these cases a run-out is particularly attractive because advertising expenditures themselves often amount to several times the profit on the declining product"[3].

---

1) Siehe hierzu auch Talley = Profitable Product = 151/152
   Alexander = Death = 5/6
2) Borden = Economic Effect = XXIX
3) Talley = Profitable Product = 106/107

Im vorangegangenen Teil sind in verkürzter Form die phasentypischen Teilstrategien auf der Grundlage des klassischen Zyklus entwickelt worden, dabei konnten die phasenspezifischen Besonderheiten, die einen variierenden Einsatz der Instrumentalvariablen im Zyklusablauf bedingen, herausgestellt werden. Der unmittelbare Zusammenhang zwischen Bereichs- und Teilzielen sowie Bereichs- und Teilstrategien wurde deutlich; in diesem Zusammenhang erfolgte, wenn auch nur in Ansätzen, eine phasentypische Gewichtung der einzelnen Instrumentalvariablen, ohne daß das Problem der optimalen Instrumentalkombination detailliert behandelt wurde.

Das Modell des Produktlebenszyklus erlaubt nicht, die Ableitung dieser optimalen Teilstrategiekombination, liefert hierzu lediglich explikatorisch-deskriptive Entscheidungsgrundlagen. Das von Urban entwickelte Produkt-Interaktions Modell SPRINTER[1] (Specification of Profits with Interactions under Trial and Error Response) ermöglicht unter Verwendung der Aussagen des Modells des Produktlebenszyklus die Ableitung der optimalen Teilstrategiekombination, da es ähnlich dem DEMON-Modell[2] GO/ON/NO Entscheidungen z. B. in bezug auf die gewinnmaximale Instrumentalkombination erlaubt.

2.4.5 Zusammenfassung der Ergebnisse des Teils 2

In Teil 2 dieser Arbeit wurde der Versuch unternommen, auf der Grundlage des Modells des Produktlebenszyklus ein Zielsystem, untergliedert in Formal- und Sachziele, zu entwickeln. In unmittelbarem Zusammenhang damit stand die Erarbeitung von Zyklus-, Bereichs- und Teilstrategien in ihren verschiedenartigsten Ausprägungen.

---

1) Siehe als Grundlage für die weitere Darstellung Urban = Tool = 43 ff.; Urban = Decision Model = B 490 ff.; Kotler = Computer Simulation = 309 ff.; Lipstein = Critique = 393 ff.; Kreusslein = Modelle = 156 ff.

2) Siehe insbesondere Learner = DEMON = 489 ff.; Learner = Control System = 393 ff.; Charnes/Cooper/Dvoe/Learner = DEMON = 31 ff.

Platzgründe erforderten eine verkürzte Darstellung anhand der Gutenbergschen Instrumentalvariablen. Damit ist es aber gelungen - wenn auch in stark abstrahierter Form -, den gesamten Produktlebenszyklus mit einem System von Zielen und Strategien abzudecken, und zwar im Sinne eines gedanklichen Durchdringens des zukünftigen Markt- und Unternehmensgeschehens.

Dabei bleibt jedoch zu berücksichtigen, daß weder der Produktlebenszyklus im allgemeinen, selbst in der verfeinerten Form des SPRINTER-Modells[1)], das sich detailliert auf der Basis des Produktlebenszyklus mit der phasentypischen Instrumentalkombination auseinandersetzt, einen Ersatz für die marketing-strategische Entscheidungsfindung darstellen. Beide Ansätze rationalisieren und konkretisieren lediglich den Entscheidungsprozeß. Damit werden intuitive Entscheidungen zugunsten rationaler zurückgedrängt. Die marketing-strategische Entscheidung selbst muß durch die Unternehmensleitung getroffen werden.

---

1) Siehe ausführlich hierzu Urban = Tool = 97 ff.

3 Schlußbetrachtung und Ausblick

Im Hinblick auf die unter 0.1 zusammengefaßte Problemstellung sei das übergeordnete Ergebnis dieser Untersuchung folgendermaßen zusammengefaßt:

(1) Die Darstellung und die Kritik des klassischen Modells des Produktlebenszyklus haben gezeigt, daß zum einen neben dem klassischen Modell noch andere Modelltypen auftreten und zum anderen sich unterschiedliche Grade der Isomorphie der einzelnen Modelltypen bei einer Differenzierung nach individuellem Produkt, Produktart und Produktgruppe sowie bestimmten Produktkategorien feststellen lassen, ein Ergebnis, das in dieser umfassenden Form in der einschlägigen Literatur fehlt.

(2) In diesem Zusammenhang erfolgte erstmalig eine umfassende und alle Problemkreise des Modells des Produktlebenszyklus abdeckende Darstellung des Modells in seinen verschiedensten Ausprägungen, die bislang in der einschlägigen Literatur nicht vorhanden ist.

(3) Es konnte nachgewiesen werden, daß sich das Modell als Planungsgrundlage für die Entwicklung von Marketingzielen und Marketingstrategien eignet. In diesem Zusammenhang wurde erstmalig ein auf dem Modell des Produktlebenszyklus basierendes dynamisches System von Marketingzielen und Marketingstrategien entwickelt. Es entspricht einer auf die Eingrenzung des absatzwirtschaftlichen Degenerationsprozesses ausgerichteten Marketing-Management-Konzeptio die den Einsatz einer auf die Besonderheiten der Produktlebensphase abgestimmte Instrumentalkombination beinhaltet. Der phasentypischen Untersuchung von Formalzielen und Sachzielen wurde besondere Bedeutung beigemessen, einem Ansatz, der in der verfügbaren Marketingliteratur nicht auftritt.

(4) Im Rahmen der Untersuchung konnte der Beitrag des Modells zu den genetischen Marketingplanungsphasen herausgearbeitet sowie ein prognostischer und entscheidungstheoretischer Gehalt nachgewiesen werden.

(5) Die Darstellungen haben verdeutlicht, daß das Modell des Produktlebenszyklus den auf S. 8 f. dargestellten Anforderungskriterien an ein Marketingplanungsmodell gerecht wird und die Grundlage für eine auf der Basis des Produktlebenszyklus zu entwickelnde Theorie instrumentaler Verhaltensweisen im Zyklusablauf liefert.

(6) Die Gegenüberstellung des Modells des Produktlebenszyklus mit höherwertigen Entscheidungs- und Nachfragemodellen erlaubte eine wertende Einordnung des Modells des Produktlebenszyklus, die seine Stärken und Schwächen aufzeigt. Sein Eignungspotential konnte abgegrenzt und offengelegt werden.

(7) Da die Arbeit teilweise exploratorischen Charakter aufweist, bedürfen eine Reihe der entwickelten Denkansätze der weiteren empirischen Untermauerung. Dies gilt insbesondere in bezug auf die Bestimmung der phasentypischen Elastizitäten der Instrumentalvariablen. In dieser Hinsicht gilt es, das Modell weiterzuentwickeln. Insofern können die im Rahmen der Arbeit entwickelten Ansätze noch nicht voll befriedigen.

(8) Ähnliches gilt auch für die Darstellung der phasentypischen Teilstrategien in bezug auf die einzelnen Instrumentalvariablen. Der nur begrenzt zur Verfügung stehende Raum machte eine detailliertere Darstellung der vielfältigen Probleme unmöglich. Die gegebenen Ansätze in Form eines zusammenfassenden Überblickes wären insofern weiterzuentwickeln, als jede einzelne Instrumentalvariable für sich gesondert phasentypisch zu untersuchen wäre; dies sollte nicht auf der Basis des Gutenberg'schen Instrumentariums

geschehen, sondern zwecks einer detaillierten Darstellung auf der Basis eines differenzierteren.

(9) Der im Rahmen dieser Arbeit erstmalig umfassend dargestellte und propagierte Ansatz der produktlebensphasenspezifischen Instrumentalkombination auf der Basis eines dynamischen Zielsystems stellt eine Verfahrensweise dar, die der Konzeption einer marketingorientierten Unternehmensführung umfassend gerecht wird.

LITERATURVERZEICHNIS

Abbott, L.: = Qualität =
Qualität und Wettbewerb. München 1958.

Abromeit, G.: = Erzeugnisplanung =
Erzeugnisplanung und Produktionsprogramm im Lichte der Produktions-, Absatz- und Wettbewerbspolitik. Wiesbaden 1955.

Ackhoff, R. L.: = Strategic Planning =
The Management of Strategic Planning. In: The Management Review, Vol 55, Oct. 1966, S. 6 ff.

Adamowsky, S.: = Planung =
Langfristige und kurzfristige Planung. In: Unternehmensplanung. Hrsg.: K. Aghte, E. Schnaufer, Baden-Baden 1963, S. 23 ff.

Adler, L.: = Time Lag =
Time Lag in New Product Development. In: JoM, Vol 30, 1966, No. 1, S. 10 ff.

Aghte, K.: = Erwartungen =
Das Problem der unsicheren Erwartungen bei unternehmerischen Planungen und Entscheidungen. In: Unternehmensplanung. Hrsg.: K. Aghte, E. Schnaufer, Baden-Baden 1963, S. 83 ff.

Albach, H.: = Anforderungen =
Betriebswirtschaftliche Anforderungen an eine langfristige Unternehmensplanung. In: ZfB, 38. Jahrgang, 1968, 2. Ergänzungsheft, S. 3 ff.

Albach, H.: = Theorie =
Zur Theorie des wachsenden Unternehmens. In: Schriftenreihe des Vereins für Socialpolitik, Vol. 34, Nr. 5, München 1965.

Albrecht, Br.: = Marketing =
Marketing. Die Konzeption für jede marktorientierte Unternehmensführung. Düsseldorf/Wien 1971.

Alderson, W., Green, P. E.: = Channel Selection =
Bayesian Decision Theory in Channel Selection. In: The Marketing Channel, A. Conceptual Viewpoint. Hrsg.: B. E. Mallen, New York, London, Sidney 1967, S. 199 ff.

Alderson, Wr.: = Business Growth =
The Strategy of Business Growth, Cost and Profif Qoutlook. In: Marketing: Perspectives and Viewpoints. Hrsg.: W. Lazer, E. Kelley, Homewood, Ill. 1962.

Alderson, Wr.: = Marketing =
Dynamic Marketing Behavior, A. Functional Theory of Marketing. Homewood,IIll. 1965.

Alderson, Wr.: = Marketing Behavior =
Marketing Behavior and Executive Action, Homewood, Ill. 1957

Alexander, R.: = Death =
The Death and Burial of "Sick" Products. In: JoM, Vol 28, 1964, S. 1 ff.

AMA: = New Products =
New Products New Profits. In: Company Experiences in New Product Planning. Hrsg.: E. Martin, New York 1963.

Anderson, J.: = Maximum =
How to Price for Maximum Profits. In: Modern Marketing Thought, an environmental approach to marketing. Hrsg.: J. H. Westing, G. Albaum, New York 1964 S. 266 ff.

Anderson, Th. A.: = Operational =
Coordinating Strategic & Operational Planning. In: Business Horizons, Vol. 8, No. 2, 1966, S. 49 ff.

Angermann, A.: = Entscheidungsmodelle =
Entscheidungsmodelle. Band I der Industriellen Planungsrechnung, Frankfurt/M. 1963.

Ansoff, I.: = Management-Strategie =
Management-Strategie, München 1966.

Ansoff, I.: = Corporate Strategy =
Corporate Strategy. An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York, 1965.

Ansoff, I.: = Management Tool =
Planning as a prictical Management Tool. Carnergie Institute of Technology, Pittsburg 1964.

Anthony, R. N.: = Control Systems =
Planning and Control Systems: A Framework for Analysis. Division of Research, Havard Business School, Boston 1965.

Arndt, J.: = Integration =
Perceived Risk, Sociometric Integration and Word of Mouth in the Adoption of a New Food Product. In: Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior. Hrsg.: E. Cox, Boston, 1967, S. 289 ff.

Arndt, J.: = Word of Mouth =
Word of Mouth Advertising and Informal Communication In: Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior. Hrsg.: E. Cox, Boston 1967, S. 188 ff.

Bain, J.: = Industrial Organisation =
Industrial Organisation. New York 1959.

Bass, F. M. et al. (Eds).: = Mathematical Models =
Mathematical Models and Methods in Marketing. Homewood Ill. 1961.

Bass, F. M. = Equation =
A Simultaneous Equation Regression Study of Advertising and Sales-Analysis of Cigarette Data. Kramert Graduate School of Industrial Administration, Institute Paper No. 176, 1967.

Bass, F. M.: = Growth Model =
A New Product Growth Model for Consumer Durables. In: Management Science, Vol 14, No. 5, Jan. 1969, S. 215 ff.

Bass, F. M., King, Ch. W.: = First Purchase =
The Theory of First Purchase of New Products. In: AMA Conference Proceedings, Series No. 27, June 1968, Chicago 1968, S. 263 ff.

Bass, F. M., Parsons, L. J.: = Regression =
Simultaneous Equation Regression Analysis of Sales and Advertising. In: AMA Conference Proceedings, Fall 1968, S. 28 ff.

Barlow, C. W.: = Packaging Management =
Corporate Packaging Management. AMA, New York 1969.

Bartels, G.: = Diversifizierung =
Diversifizierung. Stuttgart 1966.

Bauer, A. R. = Risk =
Risk Handling in Drug Adoption: The Role of Company Preference. In: Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior. Hrsg.: E. Cox, Boston 1967, S. 524 ff.

Baumol, W. J.: = Business Behavior =
Business Behavior, Value and Growth, New York 1959.

Behrens, K. Chr.: = Handelsbetriebslehre =
Kurze Einführung in die Handelsbetriebslehre. Stuttgart 1966

Behrens, K. Chr.: = Absatzwerbung =
Absatzwerbung. Wiesbaden 1963.

Bell, W. E.: = Maturing TV =
The Maturing TV Industrie. In: JoM, Vol. 30, 1966, No. 2, S. 12 ff.

Bell, M. L.: = Marketing Concepts =
Marketing Concepts and Strategy. Boston, New York, Atlanta, Geneva, Dallas, Palo Alto 1966.

Bell, W. E.: = Consumer Innovators =
Consumer Innovators: A Unique Market for Newness. In: AMA Conference Proceedings, Winter Conference December 1963, S. 83 ff.

Bellinger, B.: = Offene Fragen =
Offene Fragen der betrieblichen Substanzerhaltung. In: Gegenwartsfragen der Unternehmung. Festschrift zum 70. Geburtstag von Fritz Henzel. Hrsg.: B. Bellinger, Wiesbaden 1961, S. 13 ff.

Bennewitz, H. J.: = Kundendienst =
Die Eigenständigkeit des absatzpolitischen Instrumentes "Kundendienst" und seine Bedeutung im modernen Marketing-Denken. Dissertation, München 1968.

Berekoven, L.: = Marktsättigung =
Der Begriff Marktsättigung und sein Erkenntniswert. In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 12. Jahrgang 1966, Heft 1, S. 48 ff.

Berenson, C: = Product Line =
Prunning the Product Line. In: Business Horizons, Voll 6, 1963, No 4, S. 63 ff.

Berg, Th. L. = Entries =
Promoting New Entries. In: Product Strategy and Management. Hrsg.: Th. L. Berg, A. Shuchman. New York, Chicago, San Francisco, Toronto, London 1963.

Bergfeldt, A., Early, J., Knobloch, W.: = Profit-Growth =
Pricing for Profit and Growth. Englewood Cliffs, New York 196

Bergler, G.: = Risiko-Veralterung =
Das Risiko der künstlichen Veralterung in der modernen Absatz wirtschaft. In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 8. Jahrgang 1962, S. 1 ff.

Bergler, G.: = Verbrauchswandlungen =
Verbraucher- und Verbrauchswandlungen, Beiträge zur Absatz- und Verbrauchsforschung. Nürnberg 1957.

Beville, H. M.: = Product Life Cycle Theory =
The Product Life Cycle Theory applied to Coloured Television. MBA Thesis, New York University 1966. Übernommen aus Polli, R. E.: A Test of the Classical Product Life Cycle By Means of Actual Sales Histories. University of Pennsylvania 1966.

Bidlingmaier, J.: = Absatzziele =
Unternehmensziele und Absatzziele. In: MJ 1, 1970, S. 16 ff.

Bidlingmaier, J.: = Unternehmerziele =
Unternehmerziele und Unternehmerstrategien. Wiesbaden 1964.

Bidlingmaier, J.: = Möglichkeiten =
Möglichkeiten und Grenzen wissenschaftlicher Unternehmensführung. In: GFM-Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung. 15. Jahrgang 1969, No. 4, S. 98 ff.

Bidlingmaier, J.: = Werbeziele =
Festlegung von Werbezielen. In: Handbuch der Werbung, Hrsg.: Karl Chr. Behrens, Wiesbaden 1970, S. 403 ff.

Bidlingmaier, J.: = Marketingziele =
Die Festlegung von Marketingzielen im Rahmen der Unternehmenspolitik. Ein Beitrag zum Marketing-Management. Manuskript eines Vortrags beim GFM-Colloquim in Hamburg, Juni 1970, In: GFM-Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung, 16. Jahrgang 1970, S. 84 ff.

Böhm, H. H.: = Planung =
Planung des Produktionsprogrammes. In: Unternehmensplanung. Hrsg.: K. Aghte, E. Schnaufer, Baden-Baden 1963, S. 191 ff.

Böhm, H. H., Wille, W.: = Direct Costing =
Direct Costing und Programm-Planung. München 1960.

Booz, Allen & Hamilton: = Management =
Management for New Products. New York 1965.

Borden, N. H. Jr.: = Supermarkets =
The Introduction of New Products to Supermarkets. Unpubl. Dissertation, Graduate School of Business Administration, Havard University, Boston 1964.

Borden, N. H.: = Marketing Mix =
The Concepts of the Marketing Mix. In: JAR, Vol 4, 1964, No. 2 S. 2 ff.

Borden, N. H.: = Economic Effects =
The Economic Effects of Advertising. Homewood, Ill. 1942.

Boulden, J. B.: = Sales Forecast =
Fitting the Sales Forecast to Your Firm. In: Business Horizons, Vol. I, 1958, No. 1, S. 14 ff.

Bower, J. L.: = Problem Solving Theory =
Strategy as a Problem Solving Theory of Business Planning. Übernommen aus Hannah, R. G. C.: The Concept of Corporate Strategy in Multi-Industry Companies. Dissertation, Havard University 1968.

Brankamp, K.: = Entwicklung =
Planung und Entwicklung neuer Produkte. Berlin 1971.

Brantl, Ch. M.: = Corporation =
American Motor Corporation: An Empirical Study of the Firm. Dissertation, Fordham University 1963. Uni. Microfilms, Ann, Arbor, Mich. 64-2401.

Brickner, H. W.: = Pricing Strategies =
Pricing Strategies for New Industrial Products in Oligopolistic Industries. Palo Alto, Cal. 1966.

Brion, J. M.: = Corporate Marketing =
Corporate Marketing Planning, New York, London, Sidney 196

Brockhoff, K.: = Test =
A Test for the Product Life Cycle. In: Econometrica, Vol. 35, 1967, S. 472 ff.

Brockhoff, K.: = Wachstum =
Unternehmenswachstums- und Sortimentsveränderungen. Köln und Opladen 1966.

Broom, H. N.: = Business Policies =
Business Policies and Strategic Action, text, cases and management game. Englewood Cliffs, New York 1969.

Bross, D. J.: = Design for Decision =
Design for Decision. New York 1953.

Buchner, D.: = Diffusionsforschung =
Marketing und Diffusionsforschung. In: Der Marktforscher No. 2, 1970, S. 12 ff.

Burger, Ph.: = Forecasting Models =
Developing Forecasting Models For New Product Introduction In: AMA Conference Proceedings. Series No. 28, Fall 1968 S. 112 ff.

Burger, Ph., Bass, F. M.: = Forecasting Sales =
Forecasting Product Sales. Working Paper, North Western University, Evanston March 1968. Übernommen nach Polli, A Test of the classical Product Life Cycle by Means of Actual Sales Histories. Dissertation, University of Pennsylvania 1968, Uni. Microfilms, Ann Arbor, Michigan.

Burton, Ph. W., Miller, R.: = Fundamentals =
Advertising Fundamentals. Scranton, Penn. 1970.

Bursk, E. C.: = Marketing =
Texes and Cases in Marketing. Englewood Cliffs, N. J.

Business Week = Growth =
Growth at a Price for Transistors. Ohne Autor in: Business Week, April 6, 1963, S. 102 ff.

Butler, T. A., Wyden E. R.: = Top-Out =
Top-Out in Growth Products. Stanfield Research Institute, Institute Paper No. 7, 1965.

Buzzel, R. D.: = Mathematical Models =
Mathematical Models and Marketing Management. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Havard University, Boston 1964.

Buzzel, R. D.: = Competitive Behavior =
Competitive Behavior and Product Life Cycles. In: New Ideas for Successful Marketing. Edt. by J. S. Wright, J. L. Goldstücker, Chicago 1966, S. 46 ff.

Buzzel, R. D., Nourse, R. E. M.: = Life Cycle =
The Product Life Cycle. In: Grocery Manufacturing in the United States. Hrsg.: G. A. Marple, H. B. Wissmann, New York 1968, S. 39 ff.

Buzzel, R. D., Nourse, R. E. M.: = Food Processing =
Product Innovation in Food Processing: 1954 - 1964, Havard Business School, Division of Research, 1967.

Chandler, D. A. Jr.: = Structure =
Strategy and Structure. Cambridge 1962.

Chaplan III, R. H.: = Relationship =
Relationship between Principles of Military Strategy and Principles of Business Planning. Appendix B in R. N. Anthony: Planning and Control Systems. Havard Business School. Division of Research, Boston 1965.

Charnes, A., Cooper, W. W., De Voe, J. K. and Learner, D. B.:
= DEMON =
DEMON: Decision Mapping Via Optimum GO-NO Networks - A Model for Marketing New Products. In: Management Science, Vol. 12, 1966, No. 11, S. 865 ff.

Chmielewicz, K.: = Formalstruktur =
Die Formalstruktur der Entscheidung. In: ZfB, 40. Jahrgang, Nr. 4, 1970, S. 239 ff.

Churchman, C. W.: = Challenge =
Challenge to reason, New York 1968.

Churchman, C. W., Ackhoff, L. R., Arnoff, E. L.: = Introduction =
Introduction to Operations Research. New York 1957.

Clark, J. M.: = Realism =
Realism and Relevance in the Theory of Demand. Übernommen aus Abbott, L.: Qualität und Wettbewerb, München 1968.

Clifford, D. K.: = Leverage =
Leverage In The Product Life Cycle. In: Dun's Review of Modern Industry, May 1965, S. 62 ff.

Clifford, D. K.: = Managing =
Managing the Product Life Cycle. In: The McKinsey Quaterly, Vol. I, Spring 1965, S. 48 ff.

Collins, G.:= Development =
Management of New Product Development. In: AMA Conference Proceedings, June 1966, Chicago 1966, S. 75 ff.

Cook, V. J., Herniter, J. B.: = Model =
A Manager's Guide to Model Based Information Systems in Marketing. In: AMA Conference Proceedings, Fall 1968, Chicago 1968, S. 121 ff.

Cook, V. J., Schutte, Th. F.: = Brand Policy =
Brand Policy Determination, Boston 1967.

Coombs, C. H., Raiffa, H., Thrall, R. M.: = Views =
Some Views on Mathematical Models ans Measurment Theory. In: Decision Precess, Hrsg. von: R. M. Thrall, C. H. Coombs, R. L. Davis, New York 1954.

Cox, R., Schutte, Th. T.: = Channel =
A Look at Channel Management. In: AMA Conference Proceedings, Series No. 30, Fall 1969, Chicago 1z69, S. 99 ff

Cox, W. E. Jr.: = Marketing Models =
Product Life Cycles As Marketing Models. In: Journal of Business, Vol 40, 1967, No. 4, S. 375 ff.

Cunningham, S. M.: = Perceived Risk =
The Major Dimensions of Perceived Risk. In: Risk Taking and Information Handling. Hrsg.: E. Cox, Boston 1967, S. 265 ff.

Cyert, R. M., March, J.: = Behavioral Theory =
A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, New York 1963.

David, D. K.: = Future Strategy =
"Introduction of the Theme: Planning the Future Strategy of your Business". In: Planning the Future Strategy of Your Business. Hrsg.: E. Bursk, D. Jr. Fenn, N. Y., 1956

Dean, J.: = Budgeting =
Capital Budgeting, Exford 1951.

Dean, J.: = Economics =
Managerial Economics, Englewood Cliffs, New York 1951.

Dean, J. E.: = Pricing Policies =
Pricing Policies for New Products. In: HBR, Vol. 28, No. 6, S. 45 ff.

Dean, J. E.: = Pricing =
Pricing Pioneering Products. In: The Journal of Industrial Economics, Vol. 17, No. 3, 1969, S. 165 ff.

Dernberg, T. E.: = Response =
Consumer Response to Innovation in Television. In: Studies in Household Economic Behavior. Yale Studies in Economics, Vol. 9, 1958, S. 14 ff.

Deyle, A.: = Gewinn-Management =
Gewinn-Management, Gewinnerzielung durch richtige Artikelstrategie, Verkaufspolitik und Kostensenkung mit Hilfe der Plankostendeckungsrechnung. Hrsg.: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft. München 1967.

De Vries, M. G.: = Dynamic Effects =
The Dynamic Effects of Planning Horizons On The Selection Of Optimal Product Strategies. In: Management Science, Vol. 10, 1964, No. 3, S. 524 ff.

De Wolff, P.: = Passenger Cars =
The Demand for Passenger Cars in the United States. In: Econometrica, Vol. 6, 1938, No. 2, S. 113 ff.

Dichtl, E.: = Erfolgsträchtigkeit =
Die Beurteilung der Erfolgsträchtigkeit eines Produkts als Grundlage der Gestaltung des Produktionsprogramms. Betriebswirtschaftliche Schriften, Heft 42, 1970.

Dichtl, E.: = Struktur =
Über Wesen und Struktur absatzpolitischer Entscheidungen. Berlin 1967.

Dreger, W.: = Entscheidungsplanung =
Entscheidungsplanung und -findung als Organisationsaufgabe. In: Unternehmensführung auf neuen Wegen. Hrsg.: R. W. Stöhr. Wiesbaden 1967.

Drucker, P. F.: = Range "
Lang-Range Planning Means Risk-Taking. In: Long-Range Planning for Management. Hrsg.: D. Ewing. New York, Evanston 1964, S. 7 ff.

Drucker, P. F.: = Long-Range Planning =
Long Range Planning, Challenge To Management Science. In: Management Science, Vol. 5, No. 3, April 1959, S. 238 ff.

Drucker, P. F.: = Feeding =
Care and Feeding of the Profitable Product. In: Furtone, March 1964, S. 12 ff.

Dun's Review: = Marketing Success =
What's Behind P & G's Marketing Success. In: Dun's Review and Modern Industry, May 3, 1963, S. 88 ff.

Dyck, v. K. = Redesign =
Aus Alt macht Neu, die Rolle des Redesign. In: Marketing Neue Produkte. Hrsg.: Printers' Ink, Düsseldorf 1966, S. 207 ff.

Egner, E.: = Haushalt =
Der Haushalt, eine Darstellung seiner volkswirtschaftlichen Gestalt. Berlin 1952.

Eilon, S.: = Decision =
What Is A Decision. In: Management Science, Vol. 16, 1969, No. 4, S. B-172 ff.

Engel, J. F., Wales, H. G., Warshaw, M. R.: = Promotional Strategy
Promotional Strategy. Homewood, Ill. 1967.

Enright, E. J.: = Testing =
Market Testing. In: HBR, Vol. 36, 1958, No. 5, S. 72 ff.

Eskin, G. J. Dabbah, R.: = Information =
Toward a Planning Oriented Marketing Information System. In: AMA Conference Proceedings, Fall 1969, Chicago 1969, S. 132

Fayol, H.: = Industrial Management =
General Industrial Management. London 1949.

Federal Trade Commission: = Permissible Period =
Permissible Period of Time During which New Products may be Described as "New". In: Advisory Opinion Digest, No. 10, April 15, 1967, S. 1 ff.

Fiedler, J.: = Prognosemethoden =
Prognosemethoden für die Bestands- und Absatzentwicklung neuer Produkte. In: forschen-planen-entscheiden, 1, 1967, S. 13 ff.

Fiedler, J.: = Prognoseverfahren =
Exponential Smoothing - ein Prognoseverfahren zur Bedarfs- und Absatzbestimmung. In: forschung-planen-entscheiden, 3, 1967, S. 55 ff.

Fischer, H.: = Marketing =
Marketing oder die Verwirrung der Begriffe. Stuttgart-Degerloch 1959.

Fisher, L.: = Industrial Marketing =
Industrial Marketing An Analytical Approach to Planning and Execution. New York 1970.

Fisk, G.: = Marketing Systems =
Marketing Systems: An Introductory Analysis. London 1967.

Fiuczynsky, H. W.: = Preispolitik =
Produkt- und Preispolitik der Markenartikelhersteller. Dissertation, Berlin 1960.

Förster, K., Henn, R. = Dynamische Produktionstheorie =
Dynamische Produktionstheorie und Lineare Programmierung. Meisenheim/Glan 1957.

Food Trade: = Selection =
The Selection and Introduction of New Items: A Study of Retailer's Attitudes. In: The Food Trade Marketing Council Report, No. 5, Sept. 1954, S. 1 ff.

Foote, N. F.: = Segmentation =
Market Segmentation as a Competitive Strategy. In: Modern Marketing Thought. Hrsg.: H. J. Westing, G. Albaum, London 1970, S. 269 ff.

Forrester, J. W.: = Industrial Dynamics =
Industrial Dynamics. In: HBR, Vol. 36, 1958, No. 4 S. 37 ff.

Forrester, J. W. = Advertising Dynamics =
Advertising: A Problem in Industrial Dynamics. In: HBR, Vol. 37, No. 2, 1959, S. 100 ff.

Foster, D. W.: = Product-Market Strategy =
Product Market-Strategy, In: Long Range Planning, Vol. 2, 1970, No. 3, S. 70 ff.

Fourt, L. A., Woodlock, J. W.: = Early Prediction =
Early Prediction of Market Success for New Grocery Products. In: JoM, Vol. 25, 1960, No. 2, S. 31 ff.

Frank, E., Massy, W. F.: = Dealing Policies =
Market Segmentation and the Effectiveness of Brand's Price and Dealing Policies. In: JB, Vol. 38, 1965, No. 2, S. 186 ff.

Frank, R. F., Massy, W. F., Morrison, D. G.: = Innovative Behavior =
The Determinants of Innovative Behavior with Respect to a Branded Frequently Purchased Food Product. In: Reflections on Progress in Marketing. Hrsg.: L. G. Smith, AMA, Chicago 1965, S. 312 ff.

Freimer, M., Simon, L. S.: = Sreening New Product Ideas. In: AMA Conference Proceedings, Fall 1968, Chicago 1968, S. 99 ff.

Freimer, M., Simon, S. L.: = Evaluation =
The Evaluation Of Potential New Product Alternatives. In: Management Science, Vol. 13, No. 6, S. B-279 ff.

Frese, E.: = Anpassung =
Prognose und Anpassung. In: ZfB, 38. Jahrgang, 1968, Nr. 1 S. 31 ff.

Freudenmann, H.: = Planung =
Planung neuer Produkte. Stuttgart 1965.

Frey, A. W., Haltermann, J. C.: = Advertising =
Advertising. New York 1970.

Fromm, P. M.: = Produkt-Lebenskurven =
Die Produktlebenskurve. In: Der Marktforscher, Nr. 13, 1969, Heft 1, S. 12 ff.

Fuchs, R.: = Marktvolumen =
Marktvolumen und Marktanteil. Stuttgart 1963.

Führling, K.: = Probleme =
Absatzwirtschaftliche Probleme der Einführung neuer Konsumgüter. Dissertation, Frankfurt/M., 1965.

Gäfgen, G.: = Theorie =
Theorie Der Wirtschaftlichen Entscheidung. 2. durchgesehene und erweiterte Auflage. Tübingen 1968.

Gerfin, H.: = Langfristige Wirtschaftsprognose "
Die langfristige Wirtschaftsprognose. Tübingen und Zürich 1964.

GFK: = Lebenszyklus =
Kann der Lebenszyklus eines neuen Produkts künstlich verlängert werden? In: GFK-Sonderdienst, Nr. 11 und 12, 1966, S. 250 ff.

Giersch, H.: = Diagnose "
Diagnose und Prognose als wirtschaftswissenschaftliche Methodenprobleme. In: Diagnose und Prognose als wirtschaftswissenschaftliche Methodenprobleme. Hrsg.: H. Giersch, K. Borchardt, Berlin 1962.

Filmore, J. S., Coddington, D. C.: = Diversification Guides =
Diversification Guides for Defense Firms. In: HBR, Vol. 44, 1966, No. 3, S. 147 ff.

Göttelmann, M: = Diversification =
Diversification - eine absatzpolitische Strategie der Unternehmensführung. Berlin 1969.

Goodman, S. R.: = Marketing-Life-Cycles =
Improved Marketing Analyses, Relevant Costs, and Life Cycles. In: Financial Executive, June 1967, S. 30 ff.

Gosweiler, H.: = Design =
The Industrial Designer and his Role, In: The Marketing Job, AMA, New York 1961, S. 222 ff.

Graf, H.: = Absatzprognose =
Die kurzfristige Absatzprognose als Bestandteil der Planung in der Konsumgüterindustrie. Zürich 1969.

Graham, S.: = Adoption of Innovations =
Class and Conservatism in the Adoption of Innovations. In: Human Relations, Vol. 9, No. 2, 1956, S. 91 ff.

Granger, Ch. W.: = Hierarchy =
The Hierarchy of Objectives. In: HBR, Vol. 42, 1964, S. 63 ff.

Green, P. W.: = Bayesian Statistics =
Bayesian Statistics and Product Decisions. In: Business Horizons, Vol. 5, 1962, No. 4, S. 101 ff.

Green, P. E.: = Bayesian Decision Theory =
Bayesian Decision Theory in Pricing Strategy. In: JoM. Vol. 28, 1963, No. 1, S. 5fff.

Greig, S. W.: = Quality =
Quality Competition and Product Development. In: Business Topics, Vol. 12, 1964, No. 2, S. 66 ff.

Grochla, E.: = Planung =
Planung, betriebliche. In: HDSW, Band 8, Göttingen 1964, S. 314 ff.

Gutenberg, E.: = Produktion =
Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band. Die Produktion. 14. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York 1966.

Gutenberg, E.: = Der Absatz =
Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Zweiter Band. Der Absatz. 9. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York 1966.

Gutenberg, E.: = Unternehmensführung =
Unternehmensführung - Organisation und Entscheidungen. Die Wirtschaftswissenschaften. Wiesbaden 1962.

Haeden, R. S.: = Introductory Phases =
The Introductory Phases Of The Life Cycle For New Grocery Products: Consumer Acceptance and Competitive Behavior. Unpublished Dissertation, Graduate School of Business Administration, Havard University, Boston 1966. Eingesehen in Boston in der Zeit vom 10. 9. 1970 - 14. 9. 1971.

Haines, G. H.: = Market Behavior =
A Theory Of Market Behavior After Innovation. In: Management Science, Vol. 10., 1964, No. 4, S. 634 ff.

Hake, B.: = Wachstum =
Geplantes Wachstum durch Aufnahme neuer Produkte. In: Wachstumsprobleme der Betriebsorganisation. Hrsg.: Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaftslehre. Berlin 1964.

Hake, B.: = Diversifikation =
Diversifikation als Mittel der Unternehmenspolitik. In: GFM-Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung. 15. Jahrgang, 1969, Nr. 4.

Hanna, R. G. C.: = Concept =
The Concept of Corporate Strategy in Multi-Industry Companies. Unpublished Dissertation. Graduate School of Business Administration. Havard University. Boston 1967. Eingesehen im September 1970 in Boston.

Harnet, J.: = Zeitschriften =
Wann Zeitschriften vorzuziehen sind. In: Marketing Neuer Produkte. Hrsg.: Printers' Ink, Düsseldorf - Wien 1966 S. 237 ff.

Häusler, J.: = Führungsprozeß =
Der Führungsprozeß in der Industriellen Unternehmung. Sonderdruck aus: Unternehmensführung auf neuen Wegen. Hrsg.: R. W. Stöhr. Wiesbaden 1967. S. 19 ff.

Häusler, J.: = Zukunftsgestaltung =
Planung als Zukunftsgestaltung. In: International Management Review. Vol 2-3, 1968, S. 3 ff.

Häusler, J.: = Unternehmensplanung "
Planung als Zukunftsgestaltung, Voraussetzungen, Methodik und Formen der Planung in soziotechnischen Systemen. In: Fortschrittliche Unternehmensführung, Schriftenreihe des Berliner Arbeitskreises für betriebliche Führungskräfte. Band I. Wiesbaden 1970.

Hawkins, E. R.: = Vertical Price =
Vertical Price Relationships. In: The Marketing Channel. A Conceptual Viewpoint. Hrsg.: E. B. Mallen. New York, Sydney, London, 1967, S. 140 ff.

Hax, K.: = Stand =
Stand und Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre in der Gegenwart. In: Zeitschrift für Handelswissenschaftliche Forschung, 8. Jahrgang 1956, S. 133 ff.

Hayek, N. G.: = Diversifikation =
Diversifikation als Element der langfristigen Unternehmensplanung. In: Betriebswirtschaftliche Probleme, langfristige Planung, Plankostenrechnung, Marketing, Business Management. In: NZZ, Betriebswirtschaftliche Beilage, Zürich 1964, S. 14 f

Heinen, E.: = Zielsystem =
Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Wiesbaden 1966.

Heinen, E.: = Industriebetriebslehre =
Industriebetriebslehre. Entscheidung im Industriebetrieb. Wiesbaden 1972.

Henke, M.: = Produkt-Abbruch-Entscheidung =
Produkt-Abbruch-Entscheidungen bei zufallsabhängigen Periodengewinnen. In: ZfB, 42. Jahrgang 1972, No. 8, S. 565 ff.

Herlitz, P.: = Optimale Kombination =
Zur Optimalen Kombination des Absatzpolitischen Instrumentariums. Dissertation, Berlin 1968.

Herniter, J. D.: = Probabilistic Market Models =
Probabilistic Market Models of Purchase Timing and Brand Selection. Research Report No. 14. Computer Institute for Social Science Research. Michigan State University, May 1969.

Heuer, G. F.: = Werbeplanung =
Elemente der Werbeplanung. Köln & Opladen 1968.

Hill, W.: = Marketing II =
Marketing II. Bern 1971.

Hill, W.: = Marketing I =
Marketing I. Bern 1971.

Hilton, P.: = Old Products =
Keeping Old Products New. Englewood Cliffs. New York 1967.

Hilton, P.: = Corporate Growth =
Planning for Corporate Growth and Diversification. New York 1970.

Hilton, P.: = Handbook =
Handbook of New Product Development. Englewood Cliffs New York 1961.

Hilton, P.: = Introduction =
New Product Introduction for Small Business. In: Small Business Management, Series No. 17, 1955, S. 66 ff.

Hinkle, Ch.: = Grocery Brands =
The "Life Cycle" of Grocery Brands. In: The Nielson Researcher, Number 1, 1968, S. 4 ff.

Hinkle, Ch.: = Reductions =
Temporary Price Reductions as an Element of Marketing Strategy. Unpubl. Dissertation. Graduate School of Business Administration, Havard University, Boston 1964, eingesehen im September 1970 in Boston.

Hirsch, S.: = Location =
Location of Industry and International Competitiveness. Unpubl. Dissertation. Graduate School of Business Administration, Havard University, Boston 1965, eingesehen im September 1970 in Boston.

Hundhausen, C.: = Wesen =
Wesen und Formen der Werbung. Teil I: Wirtschaftswerbung, Essen 1963.

Immermann, M.: = Packaging =
Packaging as an Integral Part of the New Product. In: New Products, New Profits. Hrsg.: E. Martin, AMA, New York 1964, S. 151 ff.

Jacob, H.: = Industriebetriebslehre =
Industriebetriebslehre in programmierter Form. Wiesbaden 1972.

Jacobi, H.: = Werbung =
Werbung und Absatzpolitik. In: Absatzpolitik und Distribution. Hrsg.: J. Bidlingmaier, H. Jacobi, E. W. Uherek, Wiesbaden 1967, S. 63 ff.

Jacobi, H. = Werbestrategien =
Die Planung der Werbestrategien. In: Handbuch der Werbung. Hrsg.: K. Chr. Behrens. Wiesbaden 1970. S. 435 ff.

James, B.: = Contemporary Approach =
Contemporary Approach to New Product Pricing. In: Pricing Strategy. Hrsg.: B. Taylor, G. Wills. London 1969.

Johnson, S. C., Jones, C.: = Organize =
How to Organize for New Products. In: HBR, Vol. 35, No. 3, 1957, S. 49 ff.

Johnson, J.: = Methods =
Econometric Methods, New York 1963.

Johnson, R. M.: = Strategic Management Tool =
Market Segmentation: A Strategic Management Tool. In: JMR, Vol. VIII, No. 1, 1971, S. 13 ff.

Jones, R. W.: = Management =
Management of New Products. In: Managerial Marketing: Perspektives and Viewpoints, Revised Edition, Homewood, Ill. 1962, S. 444 ff.

Journal of Marketing: = Lower Price =
"Lower Price Helped Many Pharmacies withstand Rs Discounters". Ohne Autor. Zusammengefaßter und im JoM abgedruckter Artikel aus: American Druggist, March 19, 1962, S. 5 - 8.

Kapferer, C., Disch, W. A.: = Produktpolitik =
Absatzwirtschaftliche Produktpolitik, Köln & Opladen 1967.

Kaplan, A. D. H., Dirlam, J. B., Lanzilotti, R. F.: = Pricing =
Pricing in Big Business. Washington 1968.

Karger, D. W.: = New Product =
The New Product. New York 1960.

Keggerreis, R. F., Engel, J.: = Innovative Consumer =
The Innovative Consumer: Characteristics of the Earliest Adopters of a New Automotive Service. In: AMA Conference Proceedings. Series No. 30, 1969, Chicago 1969, S. 357 ff.

Kelley, E. J.: = Marketing Strategy =
Marketing: Strategy and Functions. Englewood Cliffs, New Jersey 1965.

Kennedy, J. J.: = Impact =
The Impact of Technology on Marketing a Challenge. In: AMA Conference Proceedings, Series No. 26, Winter 1967, Chicago 1967, S. 109 ff.

King, W. R.: = Early Predictions =
Early Predictions of New Product Success. In: JoMCC JAR, Vol. 6, 1966, No. 2., S. 8 ff.

King, Ch. W.: = Rebuttal =
A Rebuttal of the "Trickle Down" Theory. In: AMA Conference Proceedings, Winter Conference 1963, Chicago 1963, S. 108 ff.

King, Ch. W.: = Cumminicating =
Communicating with the Innovator in the Fashion Adoption Process. In: AMA Conference Proceedings, Fall 1965, Chicago 1965, S. 425 ff.

King, W. R.: = Analysis =
Quantitative Analysis in Marketing Management. New York, Toronto, London, Sidney 1967.

King, Ch. W., Summers, J. O.: = Technology =
Technology, Innovation and Consumer Decision Making. In: AMA Conference Proceedings, Series No. 26, Winter 1967, Chicago 1967, S. 63 ff.

Klepper, O.: = Advertising Procedure =
Advertising Procedure. Fifth Edition. New York 1966.

Kline, C. H.: = Strategy =
The Strategy of Product Policy. In: HBR, Vol. 35, 1955, No. 4 S. 100 ff.

Knox, R. L.: = Competitive Oligopolistic Pricing =
Competitive Oligopolistic Pricing. In: JoM, Vol. 30, 1966, No. 4, S. 47 ff.

Koch, W.: = Vertrieb =
Grundlagen und Technik des Vertriebs. Band II. Berlin 1950.

Korndörfer, W.: = Werbebudget =
Zur Bestimmung des Werbebudgets. In: FFM-Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung. Heft 4, Nr. 12/13, 1966/1967, S. 25 ff.

Kosiol, E.: =
Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensforschung. In: ZfB, 34. Jahrgang 1964, No. 12, S. 743 ff.

Kosiol, E.: = Modellanalyse =
Modellanalyse als Grundlage unternehmerischer Entscheidungen. In: ZfhFA, N. F. Nr. 13, 1961, S. 318 ff.

Kosiol, E.: = Aktionszentrum =
Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum. Hamburg/Reinbeck 1966.

Kotler, Ph.: = Marketing Management =
Marketing Management, analysis, planning and control. Englewood Cliffs, N. J. 1967.

Kotler, Ph.: = Competitive Strategies =
Competitive Strategies For New Product Marketing Over The Life Cycle. In: Management Science, Vol. 12, 1965, No. 4 S. B-104 ff.

Kotler, Ph.: = Computer Simulation =
Computer Simulation in the Analysis of New-Product Decisions. In: Applications of the Sciences in Marketing Management. Hrsg.: F. M. Bass, C. W. King, E. A. Pessemier. New York 1968, S. 283 ff.

Kotler, Ph.: = Mathematical Models =
The Use of Mathematical Models in Marketing. In: JoM, Vol. 28, 1963, No. 5. S. 31 ff.

Kotler, Ph.: = Marketing Mix =
Marketing Mix Decisions for New Products. In: JMR, Febr. 1964, No. 1 S. 43 ff.

Kotler, Ph.: = Marketing Simulator =
The Competitive Marketing Simulator - A New Management Tool. in: California Management Review, Spring 1965, No. 1, S. 49 ff.

Kotler, Ph.: = Operations Research =
Operations Research In Marketing. In: HBR. Vol. 45, 1967, No. 1, S. 11 ff.

Kotler, Ph.: = Phasing =
Phasing Out Weak Products. In: HBR. Vol. 43, No. 6, 1965, S. 107 ff.

Kotrba, W. R.: = Selection Chart =
The Strategy Selection Chart. In: JoM, Vol. 30, No. 4, 1966, S. 22 ff.

Krampf, G. J.: = Marktforschung =
Marktforschung und Unternehmensstrategie in der Haushaltapparatebranche. In: Schweizerische Gesellschaft für Marktforschung, Dokument Nr. 105, Zürich 1964.

Kraushar, P. M.: = New Products =
New Products And Diversification. London 1969.

Kreusslein, G.: = Modelle =
Modelle zur Bestimmung der Gewinnerwartung im Rahmen der Neuprodukt-Planung. Berlin 1971.

Krüger, G.: = Probleme =
Probleme des Gestaltungsbereiches. In: Gegenwartsfragen der Unternehmung. Festschrift zum 70. Geburtstag von F. Henzel. Hrsg.: B. Bellinger, Wiesbaden 1961.

Kuehn, A. A.: = Advertising Performance =
How Advertising Performance Depends on Other Marketing Factors. In: JAR, Vol. 2, No. 2, 1962, S. 2 ff.

Kuehn, A. A., Day, R. L.: = Product Quality =
Strategy of Product Quality. In: HBR, Vol. 40, 1962, No. 6, S. 100 ff.

Kühn, A.: = Oligopolstrategien =
Oligopolstrategien bei beeinflußbarem Konkurrenzverhalten. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, N. F. Nr. 21, 1969, S. 784 ff.

Kuznets, S. S.: = Movements =
Sucular Movements in Production and Prices. Boston 1930.

Lange, H.: = Vorausbestimmung =
Die Vorausbestimmung des Absatzes als Grundlage der unternehmerischen Planung. Dargestellt am Beispiel einer Handelsauskunftei. Dissertation, Erlangen 1968.

Lazer, W.: = Role of Models =
The Role of Models in Marketing. In: Perspectives in Marketing Theory. Hrsg.: J. B. Kernan, M. S. Summers. New York 1968, S. 420 ff.

Lazo, H., Corbin, A.: = Marketing =
Management in Marketing. New York, London 1961.

Learned, Christensen, Andrews and Guth: = Business Policy =
Business Policy, Text & Cases, Homewood, Ill. 1965.

Learner, D. B.: = Control Systems =
DEMON: A management Planning and Control System for Successfully Marketing New Products. In: AMA Conference Proceedings, Summer 1964, Chicago 1964, S. 393 ff.

Learner, D. B.: = DEMON =
DEMON New Product Planning: A Case History. In: The Marketing Concept in Action. Hrsg.: R. M. Kaplan. Chicago 1964, S. 88 ff.

Learner, D. B.: = Marketing Planning =
Profit Maximation Throught New Product Marketing Planning and Control. In: Application of Sciences in Marketing Management. Hrsg.: F. M. Bass, C. W. King, E. A. Pessemier. New York 1968, S. 151 ff.

Leduc, R.: = Launch =
How to launch a new product. London 1966.

Leitherer, E.: = Marktsättigung =
Gibt es eine Marktsättigung? In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis. 14. Jahrgang, 1962, Nr. 11, S. 609 ff.

Levitt, Th.: = Product Life Cycle =
Exploit the Product Life Cycle. In: HBR, Vol. 43, Nr. 6, 1965, S. 81 ff.

Levitt, Th.: = Innovative Imitation =
Innovative Imitation. In. HBR, Vol. 44, 1966, No. 4, S. 63 ff.

Lewis, E. H.: = Marketing Channels =
Marketing Channels; Structur and Strategy. New York 1968.

Linhardt, H.: = Einfluß =
Der Einfluß des technischen Fortschritts auf den Markt. In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 6. Jahrgang 1960, S. 10 ff.

Lipson, H., Reynolds, Fr. D.: = Mix =
The Concept of the Marketing Mix: Its Development, Uses and Applications. In: MSU Business Tepics, Vol. 12, 1970, No. 4, S. 73 ff.

Lipstein, B.: = Test Marketing =
Tests for Test Marketing. In: HBR. Vol. 39, No. 2, 1961, S. 74 ff.

Lipstein, B.: = Critique =
Critique of: "A New Product Analysis and Decision Model". In: Management Science, Vol. 14, 1968, No. 8, S. B-518 ff.

Lippincott, J. G., Margulies, W. P.: = Packaging =
Packaging in Top-Level Planning. In: HBR, Vol. 34, 1956, No. 5, S. 45 ff.

Livinright, A. A.: = Leadership =
Strategies of Leadership in conducting Adult Education Program New York 1959.

Lucas, B. B., Britt, St. N.: = Werbewirkung =
Messung der Werbewirkung. Essen 1966.

Luck, D., Press, A.: = Market Strategy =
Market Strategy. New York 1968.

Lynn, R. A.: = Price Policies =
Price Policies and Marketing Management. Homewood, Ill. 1967.

Lynn, R. A.: = Unit Volume =
Unit Volume as a Goal for Pricing. In: JoM, Vol. 32, 1968, No. 5., S. 34 ff.

Magee, J. F.: = Decision Trees =
Decision Trees for Decision Making. In: HBR, Vol. 42, No. 4, 1964, S. 126 ff.

Mallen, B. E.: = Interaction =
Interaction of Channel Selection Policies in the Marketing System. In: The Marketing Channel. A Conceptual Viewpoint. Hrsg.: B. E. Mallen, New York, London, Sydney 1967, S. 97 ff.

Mallen, B. E.: = Introducing =
Introducing the Marketing Channel to Price Theory. In: The Marketing Channel. A Conceptual Viewpoint. Hrsg.: B. E. Mallen, New York, London, Sydney 1967, S. 135 ff.

Mallen, B. E.: = Conflict =
Conflict and Cooperation in Marketing Channels. In: The Marketing Channel. A Conceptual Viewpoint. New York, London, Sydney 1967.

McCarthy, J. E.: = Basic Marketing =
Basic Marketing a managerial approach. Homewood, Ill. Fourth Edition, 1971.

McClure: = Werbemedien =
Werbemedien für die Einführungskampagne, sechs Pluspunkte für die Tageszeitung. In: Marketing Neue Produkte. Hrsg.: Printers' Ink, Wien 1966, S. 223 ff.

Marketing Journal: = Checklist-Packungsgestaltung =
Checklist für die Packungsgestaltung. In: MaJ. Nr. 3, 1970, S. 222 ff.

Markin, R. J.: = Consumer Behavior =
The Psychology of Consumer Behavior. Englewood Cliffs, N. J. 1969.

Martino, R. L.: = Einführungen =
Über das termingerechte Einführen eines neuen Produkts. In: Fortschrittliche Betriebsführung, Nr. 13, Heft 2, 1964.

Massy, W. F.: = Television Ownership =
Television Ownership in 1950. Results of a Factor Analysis Study. In: Quantitative Techniques in Marketing Analysis. Hrsg.: R. E. Frank, A. A. Kühn, Massy, W. F., Homewood, Ill. 1962.

Matthews, J. B. Jr., Buzzell, R. D., Levitt, Th. and Frank, R. E.: = Marketing =
Marketing: An Introductory Analysis, New York, San Francisco, Toronto, London 1964.

May, K.: = Marketing =
Planning The Marketing Programm Through out the Product Life Cycle. Dissertation, Columbia University, New York 1961.

Mellerowicz, K.: = Forschung =
Planung und Kontrolle der Forschung und Entwicklungstätigkeit. In: Unternehmensplanung. Hrsg.: K. Aghte, E. Schnaufer, Baden-Baden 1963, S. 257 ff.

Mellerowicz, K.: Plankostenrechnung =
Planung und Plankostenrechnung. Bd. 1, Betriebliche Planung, Freiburg 1961.

Menges, G.: = Grundmodelle =
Grundmodelle wirtschaftlicher Entscheidung. Einführung in die modernen Entscheidungstheorien. Köln und Opladen 1969.

Mickwitz, G.: = Marketing-Competition =
Marketing and Competition. Helsingfors, Finland 1959.

Miller, B.: = Managing Innovation =
Managing Innovation For Growth and Profit. Homewood, Ill. 1970.

Morgenstern, O.: = Strategie-heute =
Strategie-heute. Frankfurt 1962.

Münstermann, H.: = Planung =
Zum Problem der Planung und Kontrolle des betrieblichen Wachstums. In: ZfB, 38. Jahrgang 1968, Nr. 10., S. 727 ff.

National Association of Food Chains: = Manufacturers =
Opportunities to Improve Relations Between Chains and Manufacturers; Washington 1962.

National Commission on Food Marketing: = Studies =
Studies of Organisation and Competition on Grocery Manufacturing. Technical Study No. 6, Government Printing Office, Washington, D. C. 1966.

National Industrial Conference Board: = Forecasting =
Porecasting Sales. Business Study No. 106, New York 1964.

The Nielson Researcher: = Brands =
The "Life Cycle" of Grocery Brands. Number I, New York 1968.

Nieschlag, R. = Kampf =
Ausbau des industriellen Vertriebsweges und Erstarkung des Handels. Koorperation oder Kampf? In: Betriebsökonomisierung durch Kostenanalyse, Absatzrationalisierung und Nachwuchserziehung. Festschrift für R. Seyffert. Hrsg.: E. Kosiol, Fr. Schlieper, Köln & Opladen 1958.

Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H.: = Einführung =
Einführung in die Lehre von der Absatzwirtschaft. Dritte Auflage, Berlin 1970.

Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H.: = Marketing =
Marketing. Ein entscheidungstheoretischer Ansatz. Vierte Auflage, Berlin 1971.

Nourse, R. E. M.: = Demand =
Demand For New Products In Fook Industries. Unp. Dissertation. Havard Business School, Havard University, Boston 1967. Eingesehen im Okt. 1970 in Boston.

Oberparleiter, K.: = Funktionen =
Funktionen und Risiken des Warenhandels. Zweite neubearbeitete und erweiterte Auflage. Wien 1955.

Ofstad, H.: = Freedom =
An Inquiry into the Freedom of Decision. New York 1961.

O'Meara, J. T.: = Selecting =
Selecting Profitable Products. In: HBR, Vol. 39, 1961, No. 1, S. 83 ff.

O'Ryan, T.: = Verkehrsmittelwerbung =
Sieben Gründe für die Verkehrsmittelwerbung. In: Marketing Neue Produke. Hrsg.: Printers' Ink. Düsseldorf - Wien 1966, S. 255 ff.

Osborn, A. T.: Imagination =
Applied Imagination. 3 rd. rev. Edition, New York 1964.

Oxenfeldt, A. R.: = Marketing Practices =
Marketing Practices in the TV-Set Industry. New York 1964.

Oxenfeldt, A. R.: = Market Strategy =
The Formulation of a Market Strategy. In: Managerial Marketing, Perspectives and Viewpoints. 3 rd. Edt., Homwood, Ill. 1967.

Oxenfeldt, A. R.: = Multi-Stage Approach =
Multi-Stage Approach to Pricing. In: HBR, Vol. 38, No. 4, S. 125 ff.

Oxenfeldt, A. R.: = Product Line =
Product Line Pricing. In: HBR, Vol. 44, 1966, No. 5, S. 137 ff.

Oxenfeldt, A. R.: = Price =
Arriving at a Realistic Price in New Product Pricing. In: Developing a Product Strategie. Hrsg.: American Marketing Association, New York 1959.

Palda, K. S.: = Measurement =
The Measurement of Cumulative Advertising Effects. In: JB, Vol. 38, 1965, NO. 3, S. 162 ff.

Patton, A.: = Years =
Stretch Your Product's Earning Years. In: Management Review, No. XXXVIII, June 1959, S. 9 ff.

Patton, S.: = Stake =
Top Management's Stake in The Product Life Cycle. In: Management Review, Vol XXXXVIII, June 1959, S. 8 - 14 und 67 - 69.

Petermann, G.: = Modernes Marketing =
Aktuelle Probleme des Marketing im Handel in: Modernes Marketing - Moderner Handel. Festschrift zum 65. Geburtstag von Karl Christian Behrens, Wiesbaden.

Pessemier, E. A.: = Decisions =
New Product Decisions; an analytical approach. New York 1966

Polli, R. E.: = Test =
A Test Of The Classical Product Life Cycle By Means of Actual Sales Histories. Dissertation, University of Pennsylvania 1968.

Polli, R., Cook, V.: = Validity =
Validity Of The Product Life Cycle. In: JB, Vol. 42, 1969 No. 4, S. 385 ff.

Poth, L.: = Marketing-Mix =
Marketing-Mix. In: Management Enzyklopädie, vierter Band, München 1971, S. 426 ff.

Prescott, R. B.: = Law =
Law of Growth in Forecasting Demand. In: Journal of the American Statistical Association. Vol. 18, December 1922, S. 471 ff.

Progressive Grocer: = Colonial Studies =
A Report on Supermarket Operations and Customer Habits. Progressive Grocer, 1965, S. C 104 ff.

Pümpin, C. B.: = Langfristige Marketingplanung =
Langfristige Marketingplanung. Bern und Stuttgart 1968.

Quinn, J. B.: = Technological Forecasting =
Technological Forecasting. In: HBR, Vol. 45, 1967, No. 2, S. 89 ff.

Reichert, R. S.: Sales Forecasting =
Practical Techniques of Sales Forecasting. New York 1966.

Reis, A.: = Verpackung =
Verpackung: Prblemlöser für "alte" Produkte. In: MJ, No. 1, 1971, S. 84 ff.

Reynolds, W. K.: = Opinion Solidification =
A stochastic Model of Opinion Solidification. In: JAR, Vol. 5, 1965, No. 3, S. 20 ff.

Reynolds, W. S.: = Products-Markets =
Products and Markets. New York 1969.

Rice. C. S.: = Campaign =
How to Plan and Execute the Marketing Campaign. Chicago, Ill. 1966.

Riebel, R.: = Umgestaltung =
Umgestaltung des Produktionsbereiches in wachsenden Industrieunternehmungen. In: Schmalenbachs Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung. 16. Jahrgang 1964, S. 210 ff.

Riebel, P.: = Preiskalkulation =
Die Preiskalkulation auf der Grundlage von Selbstkosten oder relativen Einzelkosten und Deckungsbeiträgen. In: Schmalenbachs Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung. 16. Jahrgang 1964, S. 549 ff.

Risse, W.: = Begriff =
Der Begriff des Marketing und seine Stellung im System der Betriebswirtschaftslehre. In: ZfB, 42. Jahrgang 1972, No. 5., S. 337 ff.

Robertson, Th. S.: = Product Diffusion =
The New Product Diffusion Process. In: Marketing in a Changing World. Ed. by: B. A. Morin, Chicago 1969, S. 80 ff.

Robertson, Th. S.: = Process =
The Process of Innovation and the Diffusion of Innovation. In JoM, Vol. 31, 1967, No. 1. S. 14 ff.

Robertson, Th. S.: = Determinants =
Determinants of Innovative Behavior. In: AMA Conference Proceedings, Series No. 28, Chicago 1967, S. 328 ff.

Rogers, E. M.: = Diffusion =
Diffusion of Innovation. New York 1962.

Rosenbloom, R. S.: = Scientific Age =
Product Innovation in a scientific Age. In: New Ideas for Successful Marketing. Hrsg.: J. S. Wright, J. C. Goldstücker, Chicago 1966, S. 247 ff.

Rothe, J. T.: = Elimination =
The Product Elimination Decision. In: Business Topics, Vol. 18, 1970, No. 4, S. 45 ff.

Sabel, H.: = Produktpolitik =
Produktpolitik in absatzwirtschaftlicher Sicht. Wiesbaden 1971.

Sales Management: = Distributers =
"Out go the Distributers .. and up go the Sales". In: Sales Management, Vol. 18, 1960. No. 2. S. 65 ff.

Salveson, M.: = Long Range Planning =
Long Range Planning in Technical Industries. In: Journal of Industrial Engeneering, Vol. X, 1969, No. 5, S. 344 ff.

Sauermann, H., Selten, R.: = Anspruchsanpassungstheorie =
Anspruchsanpassungstheorie der Unternehmung. In: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 118. Band, Tübingen 1962, S. 577 ff.

Scott, B. W.: = Aspects =
Some Aspects of Long-Range Planning in American Corporations, with Special Attention to Strategic Planning. Unp. Dissertation, Graduate School of Business Administration. Havard University. Boston 1965. Eingesehen im Okt. 1970.

Seyffert, R.: = Werbelehre =
Werbelehre, Theorie und Praxis der Werbung. Erster Band. Stuttgart 1966.

Seyffert, R.: = Wirtschaftslehre =
Wirtschaftslehre des Handels. 4. Auflage, Köln & Opladen 1961.

Shakun, M. E.: = Dynamic Model =
A Dynamic Model For Competitive Marketing. In Coupled Markets. In: Management Science, Vol. 12, 1966, No. 12, S. B-525 ff.

Shoker, A. D., Gensch, D., Simon, L. S.: = Improvement =
Toward the Improvement of New Product Search and Screening. In: AMA Conference Prodeedings, Series No. 30, Chicago 1969, S. 168 ff.

Simon, H. A.: Science =
The Science of Management Decision. New York 1960

Smallbone, D. W.: = Practice =
Practice of Marketing. London 1966.

Snaith, W. P.: = Designer =
Wenn das Produkt nicht ganz neu ist, kann der Designer helfen. In: Marketing Neue Produkte. Hrsg.: Printers' Ink. Düsseldorf-Wien 1966, S. 174 ff.

Staudt, Th. A.: = Product Diversification =
Programm for Product Diversification. In: HBR, Vol. 32, No. 6, 1954, S. 121 ff.

Staudt, Th. A., Taylor, D. A.: = Managerial Introduction =
Managerial Introduction To Marketing. Second Edition. Englewood Cliffs, N. J. 1970.

Stobaugh, R. B. Jr.: = US Exports =
The Product Life Cycle, US Exports,and International Investment. Unp. Dissertation. Graduate School of Business Administration, Havard University, Boston 1968. Eingesehen im August 1970 in Boston.

Steiner, G. A.: = Top =
Top Management Planning. Toronto 1969.

Steiner, G. A.: = Top Management =
Top Management Planung, München 1971.

Steiner, G. A.: = Factors =
Strategic Factors in Business Success. Financial Executive Research Foundation, New York 1969.

Schäfer, E.: = Grundlagen =
Grundlagen der Marktforschung, Marktuntersuchung und Marktbeobachtung. 2. neubearbeitete Aufl., Köln und Opladen 1966.

Schäfer, E.: = Absatzwirtschaft =
Die Aufgabe der Absatzwirtschaft. 2. erweiterte Aufl., Köln & Opladen 1950.

Scheele, W.: = Preis =
Richtiger Preis - besserer Absatz. München 1962.

Scheuble, Ph. A.: = ROI =
ROI for New Product Planning. In: HBR. Vol. 42, 1964, No. 6, S. 110 ff.

Scheuing, R. R.: = Cycle =
The Product Life Cycle As An Aid In Strategy Decisions. In: International Management Review. No. 4 - 5, 1969, S. 111 ff.

Scheuing, E. E.: = Gestaltung =
Erfolgreiche Gestaltung von Absatzmärkten. Wiesbaden 1967.

Scheuing, E. E.: = Marketing =
Das Marketing neuer Produkte. Wiesbaden 1970.

Schmidt, E.: = Unternehmensplanung =
Langfristige Unternehmensplanung in der Praxis. In: Ergänzungsheft zur ZfB, 38. Jahrgang 1968, S. 23 ff.

Smith, W. R.: = Product Differentiation =
Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies. In: JoM, Vol. 21, 1956, No. 1, S. 3 ff.

Schmittchen, G.: = Marktentwicklung =
Welche Marktentwicklungen lassen sich voraussagen? In: Der Markt in Bewegung, Arbeitskreis für betriebliche Markt- und Absatzforschung. E. V. Baden-Baden 1959, S. 10 ff.

Schmölders, G.: = Konjunkturen =
Konjunkturen und Krisen. Hamburg 1955.

Schröder, D.: = Langfristige Nachfrage =
Zum Problem der langfristigen Entwicklung der Nachfrage nach neuen Gütern. Dissertation, Kiel 1958.

Schwartz, H.: = Management by exception =
Erfolgssteigerung durch Management by exception. Berlin 1966.

Schweitzer, K., Gloor, H.: = Netzplantechnik/Marketing =
Netzplantechnik im Marketing. In: GFM-Mitteilungen zur Markt- und Absatzanalyse. 12. Jahrgang, 1966, 3. Vierteljahr, Heft 3, S. 76 ff.

Stern, M. E.: = Marketing Planung =
Marketing Planung Eine System-Analyse. 2. Auflage, Berlin 1968.

Stern, H.: = Starthilfe =
Viel Starthilfe bei der Einführung einer neuen Marke zahlt sich aus. In: die absatzwirtschaft, 2. Oktoberausgabe 1966, S. 1358 ff.

Stern, H.: = Significance =
The Significance of Impuls Buying Today. In: Modern Marketing Thought. Hrsg.: H. Westing, G. Albaum. New York 1964.

Stewart, J. B.: = Functional Features =
Functional Features in New Product Strategy. In: HBR, Vol. 37, 1959, No. 2, S. 65 ff.

Still, R. R. Cundiff, E. W.: = Sales Management =
Sales Management, decisions, policies and cases. 2. Ed. Englewood Cliffs, N. J. 1969.

Stillson, P., Arnoff, L. E.: = Product Search =
Product Search and Evaluation. In: JoM, Vol. XXII, 1957, No. 3, S. 33 ff.

Szyperski, N.: = Setzen =
Das Setzen von Zielen. Primäre Aufgabe der Unternehmensleitung. In: ZfB, 41. Jahrgang 1971, Nr. 10, S. 639 ff.

Talley, W. J.: = Profitable Product =
Teh Profitable Product: Its Planning, Launching And Management. Englewood Cliffs, N. J. 1965.

Terry, G. R.: = Principles =
Principles of Management. Homewood, Ill. 1960.

Thompson, G. C., Morgan, B., McDonald, Jr.: = Pricing =
Pricing New Products. In: The Conference Board Record, Jan. 1964, S. 7 ff.

Tietz, Br.: = Konsument =
Konsument und Einzelhandel, Strukturwandlungen in der Bundesrepublik Deutschland von 1950 - 1975. Frankfurt/M. 1966

Tinbergen, J.: = Einführung =
Einführung in die Ökonometrie. Wien-Stuttgart 1952,

Trautmann, W. P.: = Absatzplanung =
Praktische Absatzplanung, T. I-III. In: Manuskriptenreihe Wirtschaft, Heft 26, Ludwigshafen 1966.

Triffin, R.: = Competition =
Monopolistic Competion and General Equilibrium Theory. Cambridge 1949.

Tull, D. S.: = Effect =
The Carry-over Effect of Advertising. In: JoM, Vol. XXIX, 1965, No. 2, S. 46 ff.

Twedt, D. W.: = Value =
How Much Value Can Be Added Through Packaging? In: JoM, Vol. 32, 1968, No. 1, S. 58 ff.

Udell, J. G.: = Elements =
The Perceived Importance of the Elements of Strategy. In: JoM, Vol. 32, No. 1, 1968, S. 12 ff.

Udell, J. G.: = Strategy =
How Important Is Pricing In Competitive Strategy. In: E. J. Kelly, E. Lazer (Hrsg.): Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints. Homewood, Ill. 1967.

Udell, J. G.: = Competitive Strategy =
A Model of Non-Price Competitive Strategy. In: Modern Marketing Thought. Hrsg.: J. H. Westing, G. Albaum. London, Toronto, Ontario 1970, S. 227 ff.

Ulrich, H.: = Gedanken =
Gedanken zur Unternehmenspolitik. 2. Auflage, Bern 1963.

Ulrich, H.: = Führungskonzeption =
Führungskonzeption und Unternehmensorganisation. In: Beiträge zur Lehre von der Unternehmung. Hrsg.: O. Angehrn, H. P. Künzi, Stuttgart 1968.

Ulrich, H.: = Planung-Unternehmung =
Die Planung in -er Unternehmung. In: Kriterion, Heft 19, Oktober 1961, S. 1 ff.

Uman, D. B.: = Product Programms =
New Product Programms, Their Planning and Control. New York 1969.

Urban, G. L.: = Decision Model =
A New Product Analysis And Decision Model. In: Management Science, Vol. 14, 1968, No. 4, S. B-490 ff.

Urban, G. L.: = Tool =
SPRINTER: A Tool for New Product Decisions. In: Industrial Management Review, 8. Jahrgang 1967, S. 97 ff.

Urban, G. L.: = SPRINTER mod I =
SPRINTER mod I: A Basic New Product Analysis Model. In: AMA Conference Proceedings, Fall 1969, Series 30, Chicago 1969, S. 139 ff.

Urban, G. L.: = Response Models =
Market Response Models For The Analysis of New Products. In: AMA Conference Proceedings. Fall 1968, Series 29, Chicago 1968, S. 105 ff.

Vernon, R: = International Investment =
International Investment And International Trade In The Product Life Cycle. In: Quaterly Journal of Economics, Vol. LXXX, May 1966, S. 190 ff.

Vernessan, A. R.: = Fachzeitschriften =
Fachzeitschriften, das stärkste Glied in der Marketing Kette. In: Marketing Neue Produkte. Hrsg.: Printers' Ink. Düsseldorf-Wien 1966, S. 245 ff.

Wachholz, G. F.: = Developing =
Developing a Product Strategy. In: American Management Association, Report, No. 39, 1959, New York 1959, S. 307 ff.

Wagner, K. A.: = Werbeplanung =
Checkliste zur Werbeplanung. In: die Absatzwirtschaft, Nr. 13, Juli 1971, S. 26 ff.

Warshaw, M. R.: = Selling Support =
Pricing to Gain Wholesaler's Selling Support. In: The Marketing Channel. A Conceptual Viewpoint. Hrsg.: B. E. Mallen, New York 1967, S. 265 ff.

Wasson, Ch. W.: = New Product =
What is "New" About A New Product. In: JoM, Vol. 1960, S. 52 ff.

Watton, H. B.: = Guide =
New Product Planning, A Practical Guide for Diversification, Englewood Cliffs 1969.

Weber, K.: = Langfristige Planung =
Langfristige Planung in der Unternehmung. In: Festschrift für Karl Käfer. Hrsg.: O. Angehrn, W. Künzi, Zürich 1968.

Weblus, B.: = Absatzprognose =
Zur langfristigen Absatzprognose gehobener Gebrauchsgüter, z. B. von Fersehgeräten u. a. m. In: ZfB, 35. Jahrgang, 1965, Nr. 9, S. 593 ff.

Webster, Fr. E.: = Opinion =
Word-of Mouth Communication and Opinion Leadership in Industrial Markets. In: AMA Conference Proceedings, Fall 1968, Chicago 1965, S. 455 ff.

Weekly Digest: = Food Distribution =
Food Distribution. In: Weekly Digest, Vol. 67, No. 21, May 26, 1962, S. 1 ff.

Weide, E., Patersberb, M. A.: = Absatzerwartungen =
Konkretisierung von Absatzerwartungen mit Hilfe von Marktforschung und Datenverarbeitung. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. N. F. 17, 1965, S. 608 ff.

Weinberg, R. S.: = Marketing Strategy =
Management Science and Marketing Strategy. In: Marketing and the Computer. Hrsg.: W Alderson, J. St. Shapiro. Englewood Cliffs, N. J. 1963, S. 98 ff.

Weinhold-Stünzi, H.: = Marktforschung =
Marktforschung und Unternehmerstrategie. In: Die Unternehmung. Vol. 18, 1964, S. 11 ff.

Weinhold-Stünzi, H.: = Grundlagen =
Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung. Bern 1964.

Weiss, E. B.: = Malarky =
That Malarky about 80 % of New Products Failing. In: Advertising Age, 1965, No. 4, S. 101 ff.

Welsh, St. J.: = Approach =
A Planned Approach to New Product Pricing. In: Modern Marketing Thought. Hrsg.: H. Westing, G. Albaum. London, Toronto, Ontario 1970.

Wells, L. T.: = International Trade =
A Product Life Cycle for International Trade. In: JoM, Vol. 32, 1968, No. 4, S. 1 ff.

Wengert, L. E.: = Sales Forecast =
Sales Forecast as a Basis for Business Planning. In: NAA, Sept. 1957, Vol. 39, No. 1, S. 20 ff.

Wild, J.: = Entscheidungen =
Unternehmerische Entscheidungen, Prognosen und Wahrscheinlichkeit. In: 2. Ergänzungsheft zur ZfB, 39. Jahrgang, Dez. 1969, S. 59 ff.

Wilkening, E. A.: = Practice =
An Introductory Note on the Social Aspects of the Practice of Adoption. In: Rural Sociology, Vol. 32, 1958, No. 2, S. 97 ff.

Wills, G.: = Technological Forecasting =
Technological Forecasting: The Art and its Management. In: Journal of the Marketing Research Society, Vol. 10, 1968, No. 2, S. 90 ff.

Wittmann, W.: = Information =
Unternehmung und unvollkommene Information. Köln & Opladen 1959.

Wittstock, J.: = Elemente =
Elemente eines allgemeinen Zielsystems der Unternehmung. In: ZfB, 40. Jahrgang, 1970, Nr. 12, S. 833 ff.

Yankelovich, D.: = Criteria =
New Criteria for Market Segmentation. In: HBR, Vol. XLII, No. 2, S. 83 ff.

Young, B. B.: = Corporate Growth =
Keys to Corporate Growth. In: HBR, Vol. 39, 1961, No. 6, S. 51 ff.

Young, R. B.: = Growth Cycles =
Product Growth Cycles, A Key to Growth Planning. Stanford Research Institute, Menlo Park, Cal. 1963.

Zimmermann, H.: = Entwicklung =
Die zukünftige Entwicklung des Bestandes an Personenkraftwagen in der Bundesrepublik Deutschland. In: Schriftenreihe des Rheinisch.-Westphälischen Instituts für Wirtschaftsforschung. Heft 10, N. F. Essen 1955.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

		Seite
Abb. 1:	Typ S und Typ G	22
Abb. 2:	Übersicht über die in der Literatur verwendeten Begriffe zur Phasenbeschreibung und Phasenanzahl in bezug auf das Modell des Produktlebenszyklus	26
Abb. 3:	Modifizierter Produktlebenszyklus	31
Abb. 4:	Basiszyklus und Subzyklen	36
Abb. 5:	Gewinn- und Verlustbeitrag neuer Produkte	46
Abb. 6:	Zeitraum für das Erreichen des Break-even-Produktes im Fall von Produktgruppen	47
Abb. 7:	Gewinnentwicklung im Zyklusablauf	49
Abb. 8:	Gewinnentwicklung im Zyklusablauf	50
Abb. 9:	Produktdistinktivität im Zyklusablauf	53
Abb. 10:	Preisverfall im Zyklusablauf bei sechs diskontinuierlichen Innovationen der pharmazeutischen Industrie	55
Abb. 11:	Preisverfall der Produktgruppe "Instant Coffee" im Zyklusablauf	55
Abb. 12:	Relative Preisstabilität während der Reifephase für die Produktgruppe "Tiefgefrorenes Orangensaftkonzentrat"	57
Abb. 13:	Relative Preiskonstanz während der Reifephase für das Produkte "Canned Corn" von 1947 bis 1963	57
Abb. 14a:	Die Entwicklung der Instrumentalvariablen Werbung und Preis im Zyklusablauf für das Produkt "Cake Mixes"	58
Abb. 14b:	Die Entwicklung der Instrumentalvariablen Werbung und Preis im Zyklusablauf für das Produkt "Dehydrated Potatoes"	58
Abb. 15:	Unterschiedliche Werbequotenverläufe und Produktlebenszyklus	60

Seite

Abb. 16: Links- und rechtsverschobene Produktlebenszyklen 78

Abb. 17: Alternative Produktlebenszyklen 80

Abb. 18: Produktlebenszyklen vom Typ S, B, Gom 87

Abb. 19: Interdependenz von Wettbewerbsvorsprung, Intensität des Instrumentaleinsatzes und Länge der Wachstumsphase 91

Abb. 20: Umsatzverfall beim Typ B 92

Abb. 21: Verhaltensweisen verschiedener nicht-dauerhafter Konsumgüter in der Stabilisierungsphase 94

Abb. 22: Übereinstimmung des klassischen Modells mit tatsächlichen Umsatzverläufen, untergliedern nach Produktart, Produktgruppe, individueller Marke und dauer- und nicht-dauerhafter Konsumgüter 98

Abb. 23:: Gegenüberstellung des Grades der Modelldetailliertheit, des Grades der behavioristischen Wiedergabe und dem Kompliziertheitsgrad der Modell-Testung, Modell-Lösung und Bestimmung der Variablen 102

Abb. 24: Gegenüberstellung des Modells des Produktlebenszyklus mit höherwertigen Diffusionsmodellen 106

Abb. 25: Darstellung des Modells des Produktlebenszyklus als Grundlage für die strategischen Planungsentscheidungen in den funktionalen Bereichen der Unternehmung 110

Abb. 26: Darstellung der Instrumentalelastizitäten auf der Grundlage eines fünfphasischen Produkt lebenszyklus 113

Abb. 27: Der gewinnoptimale Einführungszeitpunkt 120

Abb. 28: Idealtypische Darstellung absatzstrategischer Entscheidungsfelder auf der Basis des klassischen Produktlebenszyklus 130

Abb. 29: Abbildung von Entscheidungsprodukten auf der Basis eines Multiphasenzyklus (idealtypisch) 134

Abb. 30: Die Hauptdimension der Marketingplanung 138

		Seite
Abb. 31:	Zusammenhang von Zielen und Strategien auf der Basis des PLZ	155
Abb. 32:	Darstellung eines Marketingzielsystems auf der Grundlage des Produktlebenszyklus	156
Abb. 33:	Darstellung eines Systems von Formal- und Sachzielen auf der Ebene der strategischen Bereichsziele auf der Grundlage des klassischen Produktlebenszyklus	174
Abb. 34:	Verschiedene Ausprägungen der Marktgewinnungsstrategie	187
Abb. 35:	Verlagerung der kontraktierenden Reifephase durch Einführung kontinuierlicher und kontinuierlich-dynamischer Innovationen am Beispiel der ehemals diskontinuierlichen Innovation "Nylon"	194
Abb. 36:	Dynamisches System von Marketingzielen und Marketingstrategien auf der Basis des klassischen Produktlebenszyklus	200

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AMA	=	American Marketing Association
GFK	=	Gesellschaft für Konsumforschung
HBR	=	Harvard Business Review
HDSW	=	Handwörterbuch der Sozialwissenschaften
JAR	=	Journal of Advertising Research
JB	=	Journal of Business
JMR	=	Journal of Marketing Research
JoM	=	Journal of Marketing
MJ	=	Marketing Journal
NZZ	=	Neue Züricher Zeitung
ZfB	=	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfHF	=	Zeitschrift für Handelswissenschaftliche Forschung
ZfhF	=	Zeitschrift für handelwissenschaftliche Forschung (1949 - 1963)

L E B E N S L A U F

Ekkehardt Wesner

20. 6. 1939	in Luisenhof, Kreis Pyritz, in Pommern als Sohn des Landwirtes Willi Wesner und dessen Ehefrau Selma Wesner geb. Linke geboren
1945 - 1946	Flucht mit den Eltern nach Westdeutschland
1946	Eintritt in die Volksschule Ehmen
1950	Eintritt in das Ratsgymnasium Wolfsburg
1957 / 1958	Besuch der Höheren Handelsschule Wolfsburg
Frühjahr 1958	Nach bestandener Abschlußprüfung der Höheren Handelsschule Wolfsburg Wiedereintritt in das Ratsgymnasium Wolfsburg
Frühjahr 1961	Abitur am Ratsgymnasium Wolfsburg
Sommer 1961	Absolvierung eines technischen Praktikums im Volkswagenwerk Wolfsburg
1961 / 1962	Beginn des betriebswirtschaftlichen Studiums an der Technischen Hochschule Karlsruhe
Sommer 1962	Immatrikulation an der Freien Universität Berlin
1963 / 1964	Unterbrechung des Studiums zwecks Absolvierung eines halbjährigen betriebswirtschaftlichen Praktikums in den USA bei Tropicana Products Inc., Bradenton, Florida, USA
Sommer 1964	Wiederaufnahme des Studiums an der Freien Universität Berlin
März 1965 - Februar 1966	Studentischer Bürgermeister im Studentendorf der Freien Universität (hochschul-, wohnheim- und kulturpolitische Interessenvertretung für über 700 Studenten), Mitglied des Vorstandes des Studentendorfs und anschließend Mitglied des Stiftungsrates desselben
1967	Beginn der Anfertigung der Diplomarbeit. Thema: "Absatzplanung bei Einführung neuer Produkte"
WS 1968 / 1969	Diplomprüfung

ab 15. 7. 1969	Tätigkeit als Pressereferent an der Freien Universität Berlin
ab 1. 1. 1970	Beginn der Anfertigung der Dissertation. Thema: "Planung von Marketingstrategien unter besonderer Berücksichtigung des Produktlebenszyklus". (Arbeitsthema)
Sommer 1970	Dreimonatiges Promotionsstipendium des DAAD an der Harvard Business School in Cambridge, USA
ab 1. 11. 1970	Sechsmonatiges Promotionsstipendium der Freien Universität Berlin
ab 1. 6. 1971	Wissenschaftlicher Assistent am Institut für Markt- und Verbrauchsforschung der Freien Universität Berlin
ab 1. 1. 1973	Fachreferent der Wirtschaftspresse bei der Volkswagenwerk AG, Wolfsburg

Seit 1967 bin ich verheiratet und habe drei Kinder.